

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS  
OPERATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS  
BASADOS EN UN MODELO SSC (SHARED SERVICE CENTER)  
CASO: AIG - METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y  
REASEGUROS S.A. EN QUITO**

**RONNIE STEVE GARCÍA VALLADARES**

**DIRECTORA: MSc. CARMEN CECILIA DAZA VILLADIEGO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GESTIÓN DE PROCESOS**

**QUITO, NOVIEMBRE DEL 2015**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN**

Ing. Carmen Cecilia Daza Villadiego

**INFORMANTES**

MSc. Juan Carlos Piñuela

MSc. Freddy Arévalo

## **DEDICATORIA**

El Presente trabajo de disertación lo dedico, a Dios y a la Virgen Dolorosa del Colegio San Gabriel, por la seguridad que me han brindado para culminar mis estudios en la Pontificia Universidad Del Ecuador y ha sido participe de cada momento de mi vida, alcanzando las metas que me he propuesto.

Lo dedico a mis padres, quienes a lo largo de mi vida me han apoyado en todas las decisiones que he tomado, inculcándome valores que han desembocado en todos mis logros concebidos y enseñándome que la familia es un pilar fundamental para el cumplimiento de mis metas.

Lo dedico a Jenny Moyón Tapia, quien es mi compañera, amiga y enamorada, quien ha estado en todo momento para apoyarme y acompañarme en la culminación de mi carrera.

A mis amigos y compañeros de estudio, con quienes he compartido toda la carrera, ya que han sido mis consejeros y un apoyo incondicional.

Ronnie Steve García Valladares

## **AGRADECIMIENTO**

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, donde me forjado como profesional.

A la directora de mi disertación, Carmen Daza Villadiego quien me han sabido guiar en el desarrollo del presente trabajo con paciencia y apoyo incondicional para la culminación exitosa de mi vida universitaria.

A la organización AIG Metropolitana Cía. De Seguros y Reaseguros la empresa que me ha permitido desarrollar mi trabajo de titulación; a Verónica Balseca y Sebastián Basabe, quien me ha impartido sus conocimientos y me han permitido desarrollarme en el Departamento De Cobranzas.

Ronnie Steve García Valladares

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DIRECTOR DE DISERTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
A B S T R A C T .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xiii
1. ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES .....	15
1.1. Mercado de Seguros .....	15
1.1.1. Historia de los Seguros .....	15
1.1.2. Definición de Seguro.....	16
1.2. Funciones de los Seguros .....	16
1.3. Glosario de Seguros.....	17
1.4. Principales clases de Seguros .....	19
1.5. Mercado de Seguros en el Ecuador .....	20
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS .....	22
2.1. AIG - Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A. ....	22
2.1.1. Reseña histórica .....	22
2.1.2. Misión .....	23
2.1.3. Visión .....	23
2.1.4. Objetivo.....	24
2.1.5. Valores .....	24
2.1.6. Principios y Políticas .....	24
2.1.7. Cultura Corporativa .....	25
2.1.8. Estructura organizacional.....	26
2.2. Departamento de Cobranzas: Aspectos organizacionales. ....	27
2.2.1. Departamento de Cobranzas con respecto a la compañía .....	27
2.2.2. Estructura organizacional del Departamento de Cobranzas.....	28
2.2.3. Metodología para el Análisis Situacional del Departamento de Cobranzas.....	29
2.3. Modelo de Centro de Servicio Compartido.....	30

2.3.1.	Definición.....	30
2.3.2.	Situación actual de Shared Service Center (SSC) AIG - Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.....	31
2.3.3.	Beneficios de la implementación de SSC .....	32
3.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y COSTEO DE PROCESOS .....	35
3.1.	Levantamiento de información Departamento de Cobranzas y el Centro de Servicios Compartidos. ....	35
4.	PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS REDISEÑADOS. 43	
4.1.	Caracterización del Procedimientos de Pago de Comisiones del Departamento de Cobranzas rediseñado. ....	46
4.2.	Caracterización de procedimientos del castigo de cartera del departamento de cobranzas rediseñado. ....	50
4.3.	Caracterización de procedimientos de Cheques protestados del departamento de cobranzas rediseñado. ....	53
4.4.	Caracterización de procedimientos de los recibos oficiales del Departamento de Cobranzas rediseñado. ....	56
4.5.	Caracterización de procedimientos de Cancelación de una póliza del departamento de cobranzas rediseñado. ....	59
5.	EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS CON LA APLICACIÓN DE LOS MANUALES REDISEÑADOS. ....	63
5.1.	Análisis de los manuales de procedimientos Rediseñados.....	63
5.2.	Análisis de impactos futuros .....	69
6.	CONCLUSIONES .....	73
7.	RECOMENDACIONES .....	75
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	77
9.	APÉNDICES.....	79
9.1.	Formato de la Encuesta. ....	79
9.2.	Procedimientos del pago de comisiones del departamento de cobranzas rediseñado.....	79
9.3.	Procedimientos del castigo de cartera del departamento de cobranzas rediseñado.....	86
9.4.	Caracterización de procedimientos de Cheques protestados del departamento de cobranzas rediseñado. ....	92
9.5.	Caracterización de procedimientos de los recibos oficiales del departamento de cobranzas rediseñado. ....	103

9.6. Caracterización de procedimientos de Cancelación de una póliza del departamento de cobranzas rediseñado. ....	105
10. ANEXOS.....	111

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales Clases De Seguros.....	20
Figura 2 Mercado de Seguros en el Ecuador .....	21
Figure 4 Organigrama Presidencia.....	26
Figure 5 Organigrama Departamento Financiero .....	26
Figure 6 Organigrama Cobranzas .....	28
Figure 3 Centros De Servicios Compartidos en el Mundo .....	32
Figure 4 Impacto positivo de los Servicios Compartidos .....	33
Figure 5 Áreas para Tercerizar con SSC.....	34
Figure 10 Modulo De Impresión Orden De Pago .....	84
Figure 11 Reimpresión Orden De Pago .....	85
Figure 12 Impresión orden de pago .....	85
Figure 13 Modulo de Ingreso Cheques .....	97
Figure 14 Modulo Imputación de Cheques .....	97
Figure 15 Modulo Imputación Grabar .....	98
Figure 16 Verificación De Imputación .....	98
Figure 17 Reverso Cheque Protestado .....	99
Figure 18 Modulo De Contabilidad .....	100
Figure 19 Modulo Listados Contables .....	100
Figure 20 Modulo Listado de Análisis.....	100
Figure 21 Modulo Consulta Global.....	101
Figure 22 Cuenta Cheques Protestados.....	101
Figure 23 Modulo Reportes AIG .....	103



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cadena De Valor AIG Metropolitana .....	37
Ilustración 2 Análisis VAC .....	39
Ilustración 3 Diagrama de Flujo Pago Comisiones.....	48
Ilustración 4 Tablero de Control Pago Comisiones .....	49
Ilustración 5 Diagrama de Flujo Castigo de Cartera.....	51
Ilustración 6 Tablero de Control Castigo de Cartera .....	52
Ilustración 7 Diagrama de Flujo Cheques Protestados .....	54
Ilustración 8 Tablero de control Cheques Protestados.....	55
Ilustración 9 Diagrama de Flujo Recibos Oficiales .....	57
Ilustración 10 Tablero de Control Recibos Oficiales .....	58
Ilustración 11 Diagrama de Flujo Cancelación De La Póliza .....	60
Ilustración 14 Análisis de Indicadores .....	65
Ilustración 15 Evaluación De Indicadores .....	65
Ilustración 16 Diagrama de Flujo Castigo de Cartera.....	82
Ilustración 17 Tablero de Control Castigo de Cartera .....	83
Ilustración 18 Diagrama de Flujo Cheques Protestados .....	89
Ilustración 19 Tablero de Control Cheques Protestados.....	90
Ilustración 20 Diagrama de Flujo Recibos Oficiales .....	94
Ilustración 21 Tablero de Control Recibos Oficiales .....	95
Ilustración 22 Diagrama de Flujo Cancelación De La Póliza .....	107
Ilustración 23 Tablero de Control Cancelación Póliza .....	108

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Factura de Bróker procesada con número de Autorización Técnica.....	111
Anexo 2: Formulario para devolución de primas.....	112
Anexo 3: Artículo I Normativa Superintendencia de Compañías y seguros.....	112
Anexo 4: Comparación De Antigüedad Pólizas Incobrables .....	113
Anexo 5: Reporte Del Castigo De Cartera.....	113
Anexo 6: Formato de carta y reporte Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	114
Anexo 7: Reporte Auxiliar Contable .....	115
Anexo 8: Reporte cheques protestados .....	115
Anexo 10: Formato del archivo de cheques protestados.....	116
Anexo 11: Cheque protestado con el débito bancario Anexo .....	116
Anexo 12: Transacción (recibo de caja) .....	116
Anexo 13: Guía de cobro .....	117
Anexo 14: Recibos oficiales .....	117
Anexo 15: Reporte de recibos oficiales .....	118
Anexo 16: Recibo de caja .....	118
Anexo 17: Carta De Aprobación.....	119
Anexo 18: Carta De Aprobación.....	120

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo de disertación se analizará el caso concreto de la empresa AIG - Metropolitana Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. con miras a la optimización de los principales procesos operativos del Departamento de Cobranzas y Shared Service Center (SSC), basados en el rediseño de los manuales de procedimientos.

Nuestro estudio consta de cinco capítulos. En el primero se revisarán los conceptos básicos de seguro, se realizará una breve reseña sobre los seguros y el funcionamiento de este mercado en el país.

En el segundo capítulo iniciaremos con nuestro caso de estudio, AIG - Metropolitana, donde conoceremos la empresa, su misión, visión, objetivos y valores, así como su estructura y funcionamiento, para luego introducirnos en el análisis del Departamento de Cobranzas y realizar un diagnóstico situacional del mismo.

En el siguiente capítulo abordaremos el modelo de Centro de Servicio Compartido, y realizaremos el análisis de valor agregado y costeo de procesos a través del levantamiento de información del Departamento de Cobranzas y el Shared Service Center(SSC)

Luego, en el capítulo cuarto presentaremos los procedimientos rediseñados del Departamento de Cobranzas basados en los estudios de los indicadores con la implementación de las mejoras sugeridas.

En el quinto capítulo evaluaremos los indicadores de desempeño de AIG - Metropolitana a partir de enero del 2016 a julio del mismo año.

Finalmente, presentaremos nuestras conclusiones y recomendaciones, a fin de que la empresa en estudio continúe mejorando su desempeño, con miras a consolidarse como el principal referente en el mercado de seguros del Ecuador.

## **A B S T R A C T**

Over recent decades multinational companies have grown and strengthened in the world, among other things, thanks to the continuous improvement of its processes.

¿Why a company should strive to stay ahead with different management models? Because every day companies born, merge and die around the world and the only possibility for a company to survive is updating its management models and innovating continuously. One of these models is Shared Service Center.

Shared Service Centers are seen as an initiative to drive out cost in the operation, because it is responsible for providing and standardizing accounting and administrative services.

Our study is based on one of the best positioned insurance companies in our country, AIG - Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A . In our work we will carry out a study to improve Procedure Manuals of the Collection Department through the Shared Service Center in order to analyze, evaluate and improve the techniques that are currently handled.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas, las compañías multinacionales han ido creciendo y consolidándose en el mundo, entre otros aspectos, gracias a la mejora continua de sus procesos. Cada día nacen, se fusionan o mueren compañías que están en el Top 10 del mundo, razón por la cual deben procurar mantenerse a la vanguardia con diferentes modelos de gestión.

A menudo, el uso de Centros de Servicios Compartidos - Shared Service Center o SSC, por sus siglas en inglés, se ha convertido en una manera de incrementar la eficiencia y reducir los costos de operaciones. Sin embargo, esto nos lleva a preguntarnos ¿pueden migrar los procesos operativos tales como cobranzas a Centros de Servicios Compartidos?, con esto ¿se convierte acaso a los ejecutivos de cuentas en analistas de cartera dedicados a las tendencias económicas, en evaluadores del desempeño histórico de los clientes, preparadores de informes y consultores de nuevos modelos de gestión?

Definir la situación de una empresa basado en el Modelo SSC es un gran reto, ya que involucra a toda la estructura organizacional, por esta razón, se buscará definir el estudio de factibilidad del uso del modelo centro de Servicio Compartido y la ubicación de la misma ya que en diferentes casos se ha demostrado que los costos de este modelo son elevados, pero se les puede disminuir con mejoras. *“Companies running Shared Services center’s (SSC) should regularly re-evaluate their location decisions. Therefore, it appears likely that preferred offshoring locations will change if relative cost advantages of existing off-shore locations diminish and companies can achieve additional cost reductions by moving their SSC to new, even cheaper locations” (KPMG, 2007).*

El mercado de seguros en el Ecuador ha ido decreciendo con el paso de los años. Actualmente, está conformado por 35 empresas de seguros, con una tendencia de reducción de 42 instituciones en el 2012 a 38 en el 2013, muchas de las cuales se han debido a fusiones y compras, lo que en lugar de representar un aspecto negativo ha permitido crear empresas más solventes y que brindan mayor oferta.

La presente disertación se hace en base a una de las 35 empresas aseguradoras mejor posicionadas en nuestro país, AIG - Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A., la cual brinda sus servicios en el Ecuador desde 1969, con su base en la venta de seguros para vehículos, hogar, responsabilidad civil, transporte, asistencia médica, grupo vida, accidentes personales, entre otros. Tiene un aproximado de 82.6 millones de clientes activos y es la séptima empresa de seguros en participación de mercado con el 5% del total del activo. En nuestro trabajo llevaremos a cabo un estudio para el mejoramiento de los manuales de procedimiento del Departamento de Cobranzas de dicha empresa, por medio del Modelo de Centro de Servicio Compartido con el fin de analizar, evaluar y mejorar las técnicas que se manejan actualmente.

Para el desarrollo del presente trabajo de disertación se pidió previa autorización a la compañía AIG – Metropolitana Cía. De seguros y reaseguros, ya que se están utilizando nombres de empleados que realizan los diferentes procesos esto se puede encontrar en los anexos 17 y 18 los mismos que fueron gestionados por mi persona al ser parte del Departamento de Cobranzas como analista.

## **1. ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES**

En este capítulo vamos a tratar sobre la historia de los seguros en el mundo y como ha ido cambiando con el paso de los años, considerando los aspectos más destacados, asimismo, anotaremos ciertas definiciones técnicas que nos ayudarán a comprender de mejor manera todo lo que esta temática conlleva.

### **1.1. Mercado de Seguros**

#### **1.1.1. Historia de los Seguros**

En los inicios de la humanidad las personas permanecían sometidas a riesgos ya sean causados por sí mismas o por terceros y que al no ser controlados dejaban daños, pérdidas monetarias y afectaciones físicas.

La necesidad de proteger y protegerse de estas adversidades fue dando paso a la creación de formas primigenias de seguro.

La historia del seguro se remonta a las antiguas civilizaciones griega, romana probablemente babilonios e hindúes quienes efectuaban contratos a la gruesa financiando pérdidas, así como a la edad media donde era costumbre por asociaciones religiosas coleccionar y distribuir fondos entre sus miembros en caso de muerte de alguno de ellos, hasta el moderno sistema actuarial y legal que rige todos los contratos de seguros en sus diferentes ramos y coberturas. (Sanchez Flores, 2000, pág. 1)

El comercio marítimo de Rodas hace que Grecia legisle, adoptando el antiguo principio de préstamo sobre caravanas “El préstamo a la gruesa”, sobre los barcos y sus cargas:

Tanto el buque como la carga eran aseguradas por personas que asumían el riesgo por pérdida, en caso que arribara a puerto se reembolsaba el dinero, y solo en caso de siniestro hacia suyo el

citado siniestro sino el interés contaba desde la fecha de partida en un 15% que venía a ser la prima del seguro marítimo. (Ferreiro, 2013, pág. 10)

De esta manera con el tiempo se fue creando la póliza de seguro como un instrumento financiero con fin de lucro, en el cual intervienen tres partes: el asegurado, la aseguradora y el beneficiario, los mismos que interactúan entre sí.

### **1.1.2. Definición de Seguro**

El seguro, jurídicamente hablando, es una institución por la cual el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima a abonar, dentro de los límites pactados, un capital u otras prestaciones convenidas, en caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura. El seguro brinda protección frente a un daño inevitable e imprevisto, tratando de reparar materialmente, en parte o en su totalidad las consecuencias. *“El seguro no evita el riesgo, resarce al asegurado en la medida de lo convenido, de los efectos dañosos que el siniestro provoca”*. (Mafre, 2008, pág. 65)

En definitiva, un seguro es un contrato donde la aseguradora asume el riesgo de siniestralidad por medio de una prima la cual deberá ser pagada por el asegurado en los tiempos establecidos, teniendo presente que el dueño del seguro o contratante no siempre resulta ser el beneficiario.

## **1.2. Funciones de los Seguros**

- Proporcionar un reembolso o indemnización en caso de un siniestro parcial o total.



- Las pólizas de seguros están creadas para pagar los diferentes daños a terceros o al dueño del seguro.
- El seguro intenta reparar o sustituir los elementos afectados por un accidente o siniestro, dependiendo el monto asegurado.
- Los seguros se van a dividir en varios ramos que permitirán al asegurado cubrir en mayor parte su vida o a la de sus familiares, así como sus posesiones.
- Ciertos seguros tienen una cantidad de tiempo limitado por lo que se deberá renovar, mientras que otros contratos son para toda la vida.

### **1.3.Glosario de Seguros**

El diccionario de seguros MAFRE nos brinda las definiciones de los términos utilizados en el ámbito de los seguros:

- **Actuario:** profesional titulado especializado en cálculos matemáticos y conocimientos estadísticos, económicos, jurídicos y financieros, cuya función primordial es el asesoramiento a las entidades aseguradoras en todas aquellas materias de índole técnica, esenciales para la determinación de las tarifas, primas del seguro, cálculo de reservas, etc.
- **Asegurable:** persona o bien que reúne las características predeterminadas para poder ser objeto de la cobertura del seguro.
- **Asegurado:** persona, titular del interés sobre cuyo riesgo se toma el seguro. En el sentido estricto, es la persona sobre la cual recae la cobertura del seguro.

- Asegurador: empresa que asume la cobertura del riesgo, previamente autorizada a operar como tal por la superintendencia de bancos y seguros.
- Beneficiario: persona a cuyo favor se toma el seguro. Técnicamente se denomina así a la persona que ostenta el derecho a percibir la prestación indemnizatoria del asegurador.
- Indemnización: contraprestación a cargo del asegurador en caso de producirse el siniestro.
- Liquidador: persona especializada en la evaluación y cálculo de los costos de los daños y averías ocurridos durante siniestros, cuya función primordial es el asesoramiento a las entidades aseguradoras, o mediante su participación en juicios y otro tipo de conflictos judiciales.
- Póliza: instrumento probatorio por excelencia del contrato celebrado entre el asegurado y el asegurador.
- Ramo: modalidad o conjunto de modalidades de seguros relativas a riesgos de características o naturaleza semejantes (vida, automóviles, incendio, robo y riesgos similares, responsabilidad civil etc.). Debe tenerse en cuenta que para operar en un determinado ramo la entidad aseguradora debe estar previamente autorizada por la superintendencia de bancos y seguros.
- Reaseguro: hecho mediante el cual el asegurador transfiere parte del riesgo asumido al contratar un seguro, y por el que recibirá parte del pago que deberá realizar en caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura.
- Rescisión: finalización del contrato en una fecha anterior a la prevista; produce efectos a futuro.

- Riesgo: probabilidad de ocurrencia de un siniestro. Es la posibilidad de que la persona o bien asegurado sufra el siniestro previsto en las condiciones de póliza.
- Riesgos no asegurables: aquellos que quedan fuera de la cobertura general por parte de las aseguradoras, por ser contrarios a la ley.
- Siniestro: acontecimiento o hecho previsto en el contrato, cuyo acaecimiento genera la obligación de indemnizar al asegurado.
- Vencimiento de la póliza: fecha pactada en el contrato para la finalización del mismo.
- Vigencia del seguro: plazo durante el cual el contrato está en vigor y el asegurado se encuentra cubierto. (Mafre, 2008)

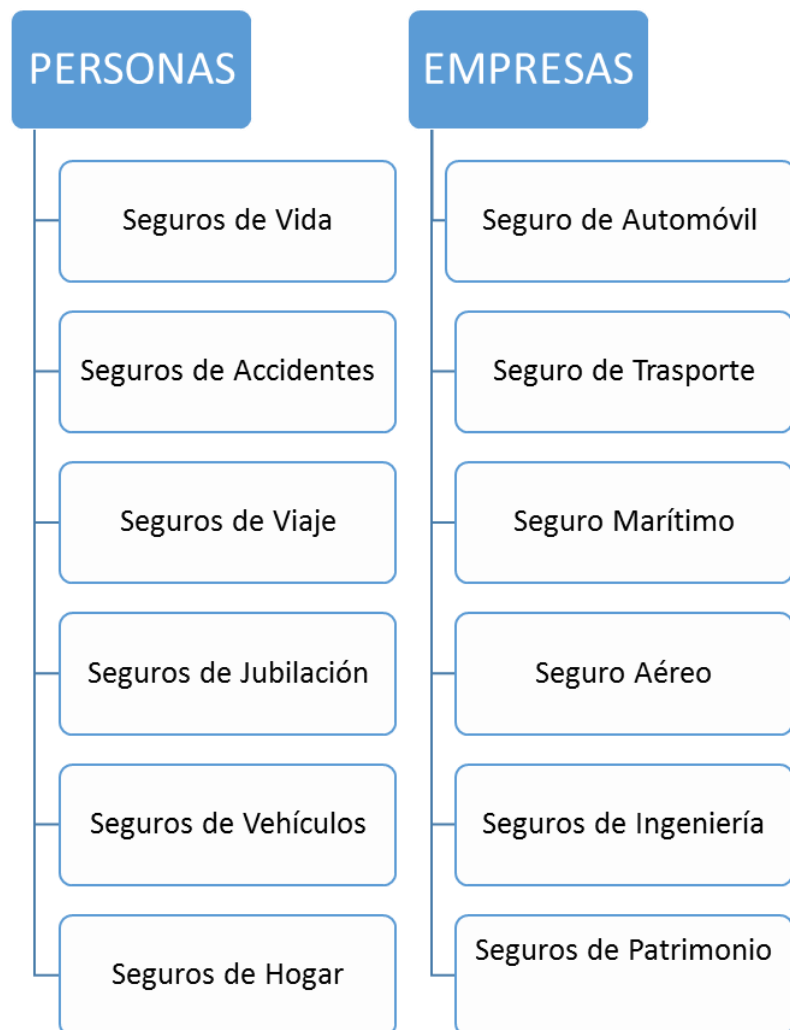
#### **1.4. Principales clases de Seguros**

La división macro de los seguros es la siguiente: Seguros Individuales y Seguros Empresariales, la misma que se podrá apreciar en todas las empresas internacionales o locales de seguros y reaseguros.

Dentro de ellas, se encuentran subclases, tales como: vehículos, vida grupo, responsabilidad civil, entre otras. Esta división permite establecer las tasas y las cláusulas aplicables en caso de un siniestro. Para esto se realiza un estudio por medio de un Actuario el mismo que da las pautas para establecer las tasas correspondientes.

A continuación, el gráfico correspondiente:

*Figura 1 Principales Clases De Seguros*



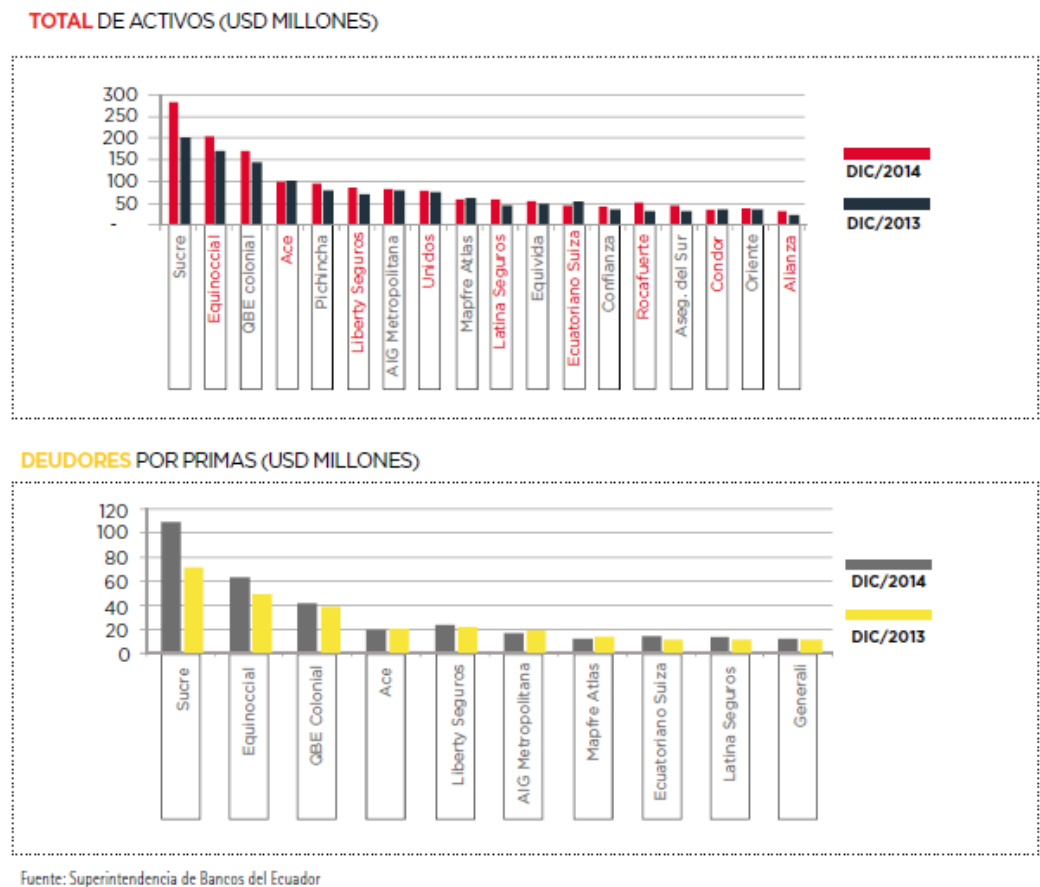
*Elaborado por Ronnie García, enero/2016*

### 1.5. Mercado de Seguros en el Ecuador

En el año 2015 las empresas aseguradoras presentaron a la Superintendencia de Bancos Valores y Seguros (SBVS) los balances correspondientes al período enero-diciembre/2014. De un total de 35, 27 pertenecen a seguros generales

y los 8 restantes a seguros de vida, reportando \$1.853,30 en activos lo cual implica una tasa de crecimiento del 12,7% con respecto al año pasado. Cabe indicar que las 10 empresas más grandes en el Ecuador dentro del mercados de seguros, ocupan el 66% de las empresas aseguradoras, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 2 Mercado de Seguros en el Ecuador**



## **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

Comenzaremos con un acercamiento a AIG - Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A., sus inicios, conformación y demás aspectos principales para, luego, realizar el estudio situacional de su Departamento de Cobranzas, que incluye, entre otros aspectos, la participación de los trabajadores de esta área, a través de una encuesta, considerando que varios de ellos llevan más de 10 años trabajando en la organización.

### **2.1. AIG - Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.**

#### **2.1.1. Reseña histórica**

American Insurance Group (AIG) es una compañía líder en seguros a nivel mundial con más de 90 años de experiencia y servicio al cliente. Su principal fortaleza radica en los 40.000 colaboradores que combinan el alcance global, con la capacidad para atender y servir a los clientes de más de 160 países y jurisdicciones. Se especializa en seguros industriales y personales. Cuenta con más de 500 productos y servicios innovadores, un profundo conocimiento y excelencia en gestión de siniestros y una gran solidez financiera. Como resultado, más de 88 millones de clientes en todo el mundo confían en ella para satisfacer sus necesidades.

American International Underwriters - AIU llegó al Ecuador en 1969 y se estableció como Representante Legal de American Home Assurance Company, abriendo sus primeras oficinas en la ciudad de Guayaquil.

En 1980 se creó la empresa Metropolitana Compañía de Seguros y Reaseguros, la misma que en 1990 pasa a formar parte de AIG con un concepto de nuevos canales de distribución, banca, seguros y negocios estatales.

Luego, en 1999 AIG consolida sus operaciones en el país con la integración de AIU y Metropolitana de Seguros. Nace AIG-Metropolitana, una dinámica y sólida organización que enfrentará exitosamente los retos de la siguiente década.

En el año 2012 AIG paga la asistencia del Gobierno de EE.UU., más una ganancia y cambia la imagen corporativa a nivel mundial, se implementa con un nuevo logo que refleja una visión innovadora, dinámica transparente y revitalizada de la compañía.

Finalmente, en el 2013 se implementa oficialmente la nueva imagen de AIG - Metropolitana con la nueva promesa de la marca: Listos para el mañana. De esta forma busca servir y adaptarse a las necesidades de sus clientes, resolver problemas, innovar y actuar como un poderoso equipo global. (Departamento & Humanos, 2015, p. 1)

Actualmente, *“AIG - Metropolitana cuenta con sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca, es una empresa sólida con gran respaldo y dinamismo la cual ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años”*. (Departamento & Humanos, 2015, pág. 1)

### **2.1.2. Misión**

La empresa ha establecido como su razón de ser, su propósito el *“desarrollar productos y servicios que respondan a las necesidades de sus clientes, así como la promoción de una cultura corporativa que valora la integridad, la diversidad, la innovación y la excelencia.”* (Departamento & Humanos, 2015)

### **2.1.3. Visión**

La empresa se dirige a *“(crear) valor inigualable para (sus) clientes, colegas, socios comerciales y accionistas contribuyendo al crecimiento de comunidades sostenibles y prósperas.”* (Departamento & Humanos, 2015)

#### 2.1.4. Objetivo

Su principal objetivo se centra en “*ser el proveedor líder de servicios financieros y seguros en el mundo entero*”. (Departamento & Humanos, 2015)

#### 2.1.5. Valores

Los valores sobre los que se asienta esta empresa, constituyendo sus pilares fundamentales, son:

- Personas: Desarrollar diversos talentos, recompensar la excelencia.
- Enfoque en el cliente: Anticipar sus prioridades y superar sus expectativas.
- Desempeño: Ser responsables, administrar riesgos y usar las fortalezas de AIG.
- Integridad: Trabajar con honestidad.
- Respeto: Valorar con todos los colegas, colaborar con los demás.
- Emprendimiento: Aprovechar las oportunidades, innovar por lo clientes y con ellos. (Departamento & Humanos, 2015)

#### 2.1.6. Principios y Políticas

Los principios descritos, a continuación, fijan los criterios básicos para regular la dirección y control de la compañía y, de este modo, fortalecer la confianza y garantizar la protección de los grupos de interés relevantes:

- Principio 1: Integridad
- Principio 2: Capacidad, cuidado y diligencia
- Principio 3: Prudencia
- Principio 4: Divulgación de información a los Clientes



- Principio 5: Evitar conflictos de interés
- Principio 6: Atender las quejas de los clientes de manera eficiente, respetuosa y justa
- Principio 7: Administración y control  
(Departamento & Humanos, 2015)

#### **2.1.7. Cultura Corporativa**

Hacer un impacto positivo en las comunidades donde vivimos y hacemos negocios, ha sido siempre una prioridad de AIG.

Como ciudadano corporativo responsable da vuelta a través de programas y asociaciones que aprovechan todas las habilidades, la experiencia, el conocimiento, y el entusiasmo de sus empleados y las empresas que representan.

AIG Metropolitana, está muy orgullosa del apoyo, contribuciones y esfuerzos que proporcionan día a día a la comunidad para cumplir con su cultura corporativa entre ellos tienen:

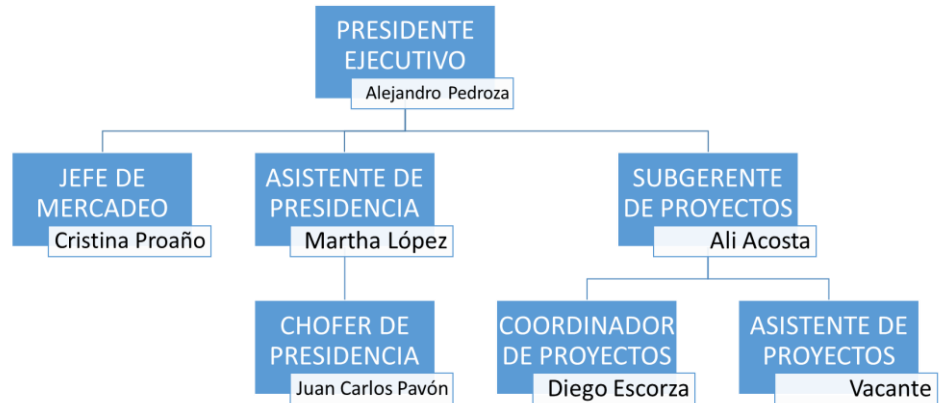
- Integridad
- Disciplina
- Innovación
- Conocimiento
- Talento
- Liderazgo Responsable
- Servicio
- Trabajo rompiendo fronteras

(Departamento & Humanos, 2015)

### 2.1.8. Estructura organizacional

#### 1. Presidencia

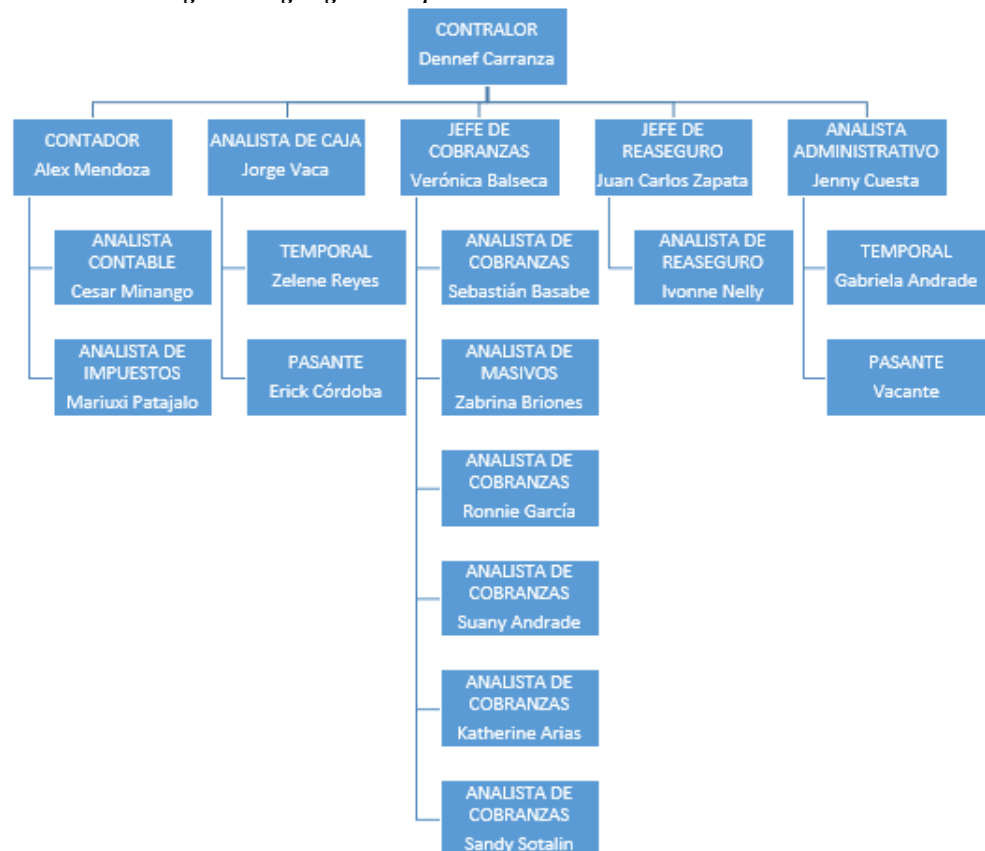
*Figura 3 Organigrama Presidencia*



(Departamento Recursos Humanos, 2015)

#### 2. Financiero

*Figura 4 Organigrama Departamento Financiero*



(Departamento Recursos Humanos, 2015)

### 3. SSC (Shared Service Center)

*Figura 5 Organigrama SSC*



(Departamento Recursos Humanos, 2015)

## 2.2. Departamento de Cobranzas: Aspectos organizacionales.

En este acápite, realizaremos un análisis descriptivo del Departamento de Cobranzas, las actividades y procesos que llevan a cabo tanto los trabajadores internos como los externos, es decir los de los Centros de Servicios Compartidos.

### 2.2.1. Departamento de Cobranzas con respecto a la compañía

El Departamento de Cobranzas es uno de los puntos clave para el giro de negocio de la organización ya que trabaja de una manera sinérgica con los demás departamentos para traer ingresos a la compañía y así generar mayor rentabilidad.

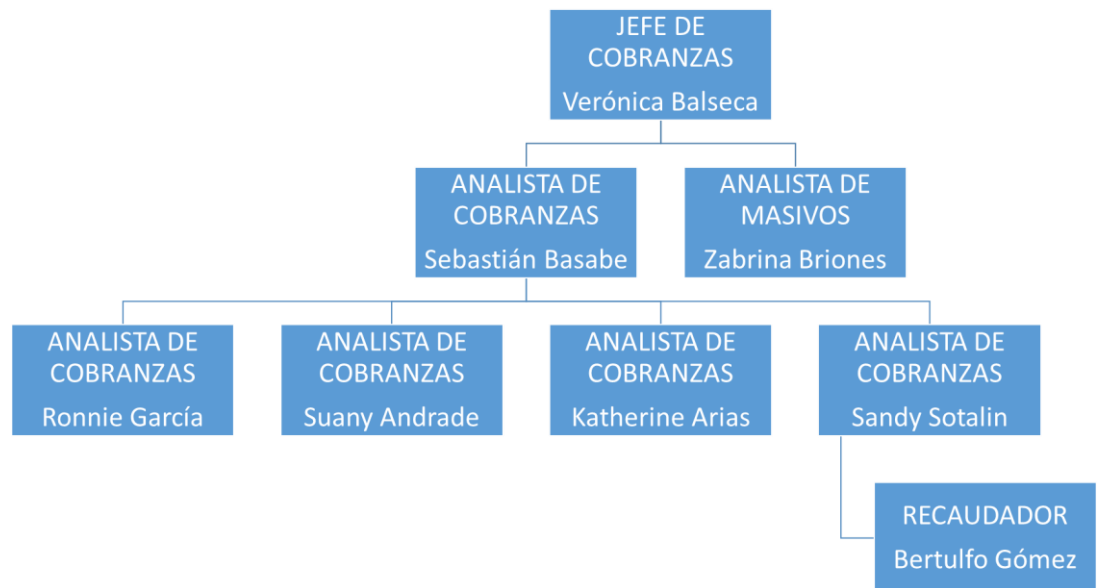
Así, mantiene contacto constante con el Departamento de Operaciones el cual se encarga de emitir las pólizas, siniestros, quienes en caso de presentarse uno se encargan de verificar el cumplimiento de los artículos detallados en el contrato, el Departamento de Tesorería donde se receptan los pagos de las pólizas y el Departamento Contable quienes emiten y

verifican los impuestos generados por ley. A más de trabajar con estos departamentos internos, Cobranzas está en contacto con los intermediarios de seguros o los clientes que contratan las pólizas las mismas que son gestionadas para su cobro y seguimiento en caso de existir pago de comisiones a los intermediarios de seguros, en definitiva, es el corazón de la empresa.

### 2.2.2. Estructura organizacional del Departamento de Cobranzas

Dentro del Departamento de Cobranzas la división formal se ha definido de manera vertical teniendo a Verónica Balseca como la persona que toma las decisiones y coordina las actividades del departamento de cobranzas, en su calidad de Jefa de esta área.

*Figure 3 Organigrama Cobranzas*



(Departamento Recursos Humanos, 2015)

### 2.2.3. Metodología para el Análisis Situacional del Departamento de Cobranzas

A fin de obtener información de la fuente primaria, realizamos una encuesta al personal del Departamento de Cobranzas el día 16 de mayo del 2016.

Las personas entrevistadas fueron:

- Verónica Balseca - Jefa del Departamento de Cobranzas
- Sebastián Basabe - Analista de Cobranzas
- Zabrina Briones - Ejecutiva de Masivos
- Katherine Arias - Gestora de Cobranzas
- Bertulfo Gómez – Recaudador

Con esto se busca establecer cuáles son los principales procesos del Departamento de Cobranzas con sus diferentes funciones y así detectar posibles problemas de gestión y sus soluciones. Además, se brinda la oportunidad a los consultados para que den su opinión sobre el beneficio de la utilización del Shared Service Center (SSC).

Los formatos de encuesta completados se encuentran en el apéndice 8.1.

Los resultados de las encuestas nos dan la siguiente información:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los empleados del departamento de cobranzas realizan gestión de cobro y recaudo de las pólizas emitidas por AIG – Metropolitana Cía. De Seguros y Reaseguros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo la Jefatura de Cobranzas realiza la supervisión de los diferentes procesos del departamento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones del Departamento de Cobranzas se dividen por el cargo en el departamento:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jefatura de Cobranzas</li> <li>○ Analista de Cobranzas.</li> </ul> </li> </ul>

- |                        |
|------------------------|
| ○ Gestor de Cobranzas. |
|------------------------|

Los principales problemas detectados en entrevistas a los agentes de cobro y analistas fueron:

• Información incorrecta de clientes
• Mala emisión de pólizas y facturas
• Proceso de devolución de primas muy largo
• Falta de coordinación con otros departamentos
• Notas de crédito no depuradas.
• Emisión tardía de documentación.

Los resultados obtenidos en las encuestas serán considerados para el rediseño de los manuales de procedimiento, ya que es información importante e imprescindible.

## **2.3. Modelo de Centro de Servicio Compartido**

### **2.3.1. Definición**

El Centro de Servicios Compartidos (SSC) es una unidad interna de una organización, que consolida y optimiza procesos que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas de negocio o empresas del grupo, y que son pasibles de simplificación, estandarización y optimización en la búsqueda de la obtención de eficiencias. (KPMG, 2015)

Los SSC; son una organización dentro de la organización que intenta mejorar la calidad de la gestión del negocio enfocándose en uno o varios departamentos, para la presente disertación será realizado el estudio dentro del departamento de Cobranzas.

Los SSC, vistos como una empresa, deben ser competitivos en costos y calidad con el resto de alternativas disponibles en el mercado como el Outsourcing. Esta competencia frente a otros modelos u otras organizaciones hacen que los SSC deban competir para poder sobrevivir y crecer. (Allen, 2010)

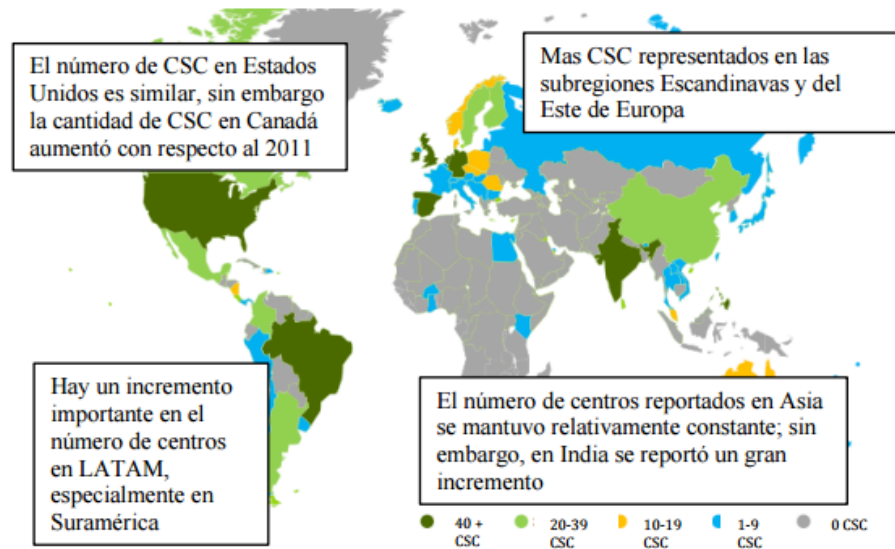
El Centro de Servicio Compartido que utiliza AIG Metropolitana Compañía de Seguros en Quito en la parte del departamento de cobranzas realiza varios procesos para la eficiencia y eficacia del mismo, tales como Ordenes de Pago para Intermediarios de seguros, Devolución por Exceso, Aplicación de Recibos de caja, Aplicación de retenciones, Cancelación de Póliza de esta manera el SSC permite ahorrar costos y obtener beneficios de los diferentes trabajadores que realizan los procesos en sinergia en un solo sitio.

### **2.3.2. Situación actual de Shared Service Center (SSC) AIG - Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.**

Estudios realizados entre los años 2013 y 2015 por la consultora Deloitte Consulting Group van demostrar el estado actual de los SSC en la parte geográfica como en el giro del negocio, adicionalmente estos estudios han permitido demostrar las tendencias y evolución del SSC al pasar de los años. (Deloitte, 2013)

De esta manera primero se analizará en que países de Latinoamérica tienen mayor acogida y como se puede apreciar en el Grafico Brasil, argentina y Colombia son donde existe mayor cantidad de SSC, de esta manera AIG Metropolitana es una de las empresas que utiliza estos servicios mediante un equipo de SSC en Colombia.

*Figura 4 Centros De Servicios Compartidos en el Mundo*



*Fuente: Deloitte: Global Shared Services survey results, 2013.*

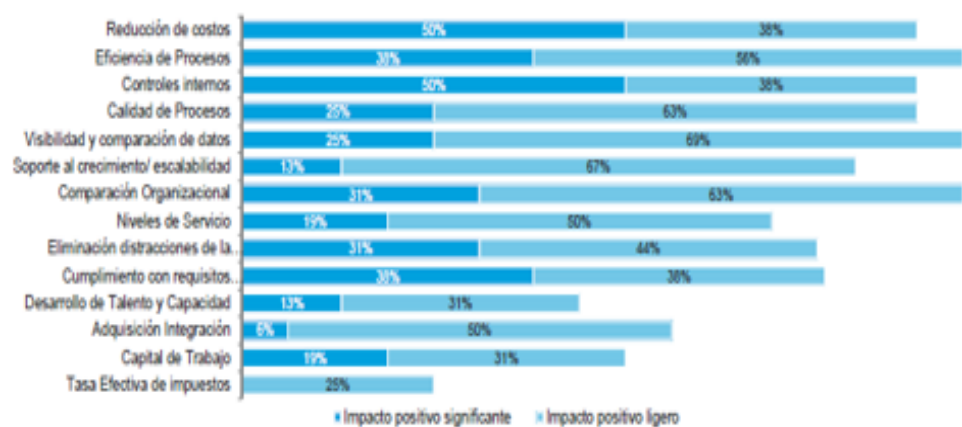
### 2.3.3. Beneficios de la implementación de SSC

Implementar un modelo de servicios como el Shared Service Center trae algunos beneficios a las diferentes empresas como la reducción de costos en el personal ya que se puede apreciar el cambio de las actividades o roles de los diferentes departamentos esto se debe a que áreas o procesos que no hacen parte de la esencia de la organización (áreas de soporte) en el caso de AIG Metropolitana Cía. de Seguros que es el estudiado la aplicación de cajas es un proceso de soporte en el departamento de cobranzas, el mismo que SSC puede realizar de manera remota en sus instalaciones en Colombia sin ningún inconveniente mientras que el beneficio que se encuentra es que el Ejecutivo De Cobranzas de AIG Metropolitana Cía. De Seguros en Quito puede tomar ese tiempo para gestionar la cartera de cobro que mantiene pendiente y hace que se provisione una cuenta de incobrables. Por tanto, la concentración de tareas homogéneas dentro del SSC economías de escala y economías de alcance y por consiguiente un decremento significativo de los costos. (Group, 2014)



Los beneficios de las empresas que utilizan SSC se encuentran en cuatro pilares principales: Estratégicos, de valor, de calidad y de disminución de tiempo de respuesta. Dentro de las ventajas estratégicas que conlleva la implementación del modelo SSC se encuentra la disminución de riesgo, apoyo al crecimiento organizacional y nuevos modelos de negocio. Por otro lado, el valor y la calidad se puede medir en la agrupación de la experiencia que se va a encontrar al estar tanta gente trabajando en conjunto, ayudándose o sacando adelante varios proyectos he aquí la frase 2 cabezas piensan mejor que una, y varias cabezas, mucho mejor aún. (Duguid, 2010)

*Figure 5 Impacto positivo de los Servicios Compartidos*

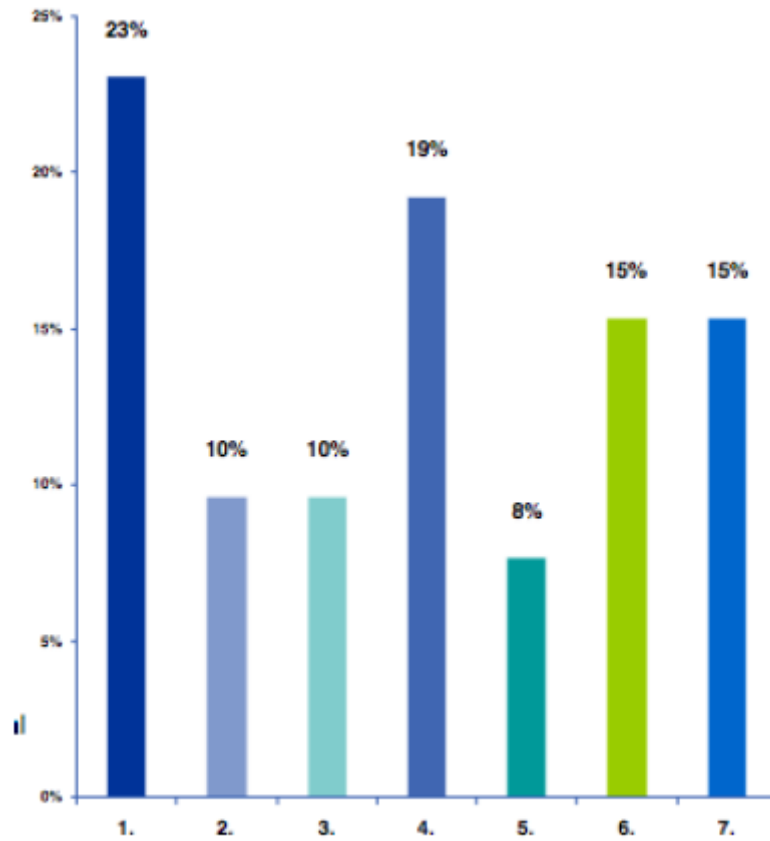


El estudio realizado por Deloitte Consulting en el 2015 nos trae la migración y valor que tienen el implementar los centros de servicios compartidos dentro de las organizaciones fuera del país de origen, gracias a homogenizar y estandarizar los procesos las organizaciones se vuelven más eficientes.

AIG Metropolitana Cía. de seguros una organización que implemento el modelo de Centro de Servicio Compartido ha encontrado una mejora en varios departamentos donde se ha implementado el mismo, esto se puede ratificar con la encuesta realizada dentro del congreso “Shared Services & Outsourcing Summit América Latina” del año 2013 en donde se preguntó

cuál sería el área de su empresa que pensaría en tercerizar para la aplicación de SSC.

*Figure 6 Áreas para Tercerizar con SSC*



*Fuente: Resultado del Estudio de Servicios Compartidos en Latinoamérica*

1. Tecnología de la información
2. Soporte de Ventas y Marketing
3. Recursos Humanos
4. Finanzas
5. Bienes raíces / Instalaciones
6. Legal
7. Cadena de suministro / Compras

### **3. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y COSTEO DE PROCESOS**

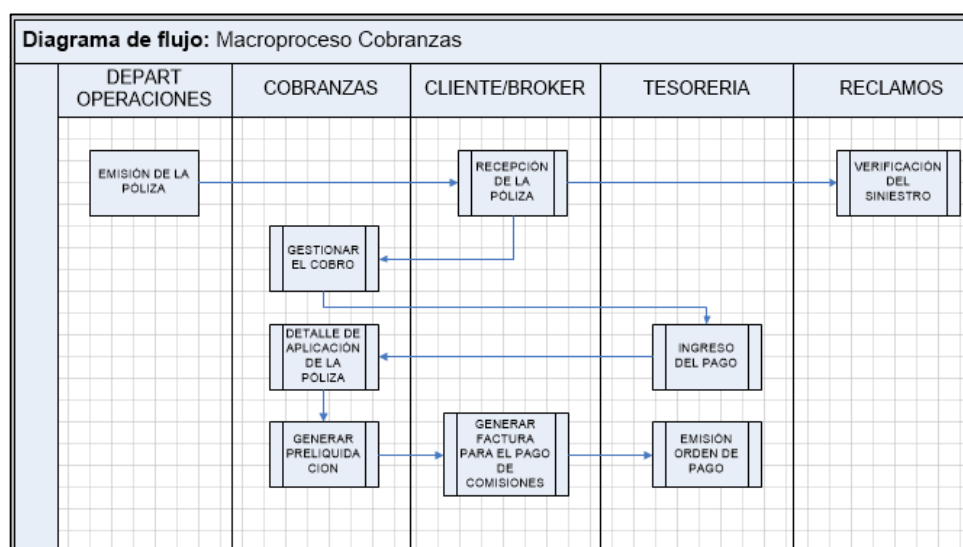
El presente capítulo se hará un estudio completo del Departamento de Cobranzas por medio del modelo Valor Agregado al Cliente (VAC) y se plantearán los cambios para el rediseño de los manuales de proceso. Para ello se realizará un análisis de la cadena de valor de la organización, así como el diseño de los diagramas de flujo de la organización considerando la información obtenida en las entrevistas detalladas en el punto 2.2.1. de la presente disertación.

#### **3.1. Levantamiento de información Departamento de Cobranzas y el Centro de Servicios Compartidos.**

El departamento de cobranzas es uno de los departamentos por donde concurren la mayoría de procesos de la organización, al ser un departamento principal para la organización como los clientes, con el paso del tiempo ha ido evolucionando de ser un departamento de operaciones a ser el departamento de análisis por medio del rediseño que se ha propuesto en sus procesos, para ello se ha decidido realizar el análisis de la cadena de valor para saber el valor agregado que tiene el departamento con respecto a la organización y como ha ido mejorando, eficiente y eficazmente los diferentes cambios que se han planteado.

Para el análisis de las diferentes actividades que se llevan a cabo en el departamento de cobranzas se realizaron previamente entrevistas y encuestas que se encuentran en el capítulo 2, pero como se pudo verificar toda esta información es empírica mas no tienen un modelo, por lo que se ha visto plasmar toda esta información en cuadros y diagramas que se verificaran a continuación:

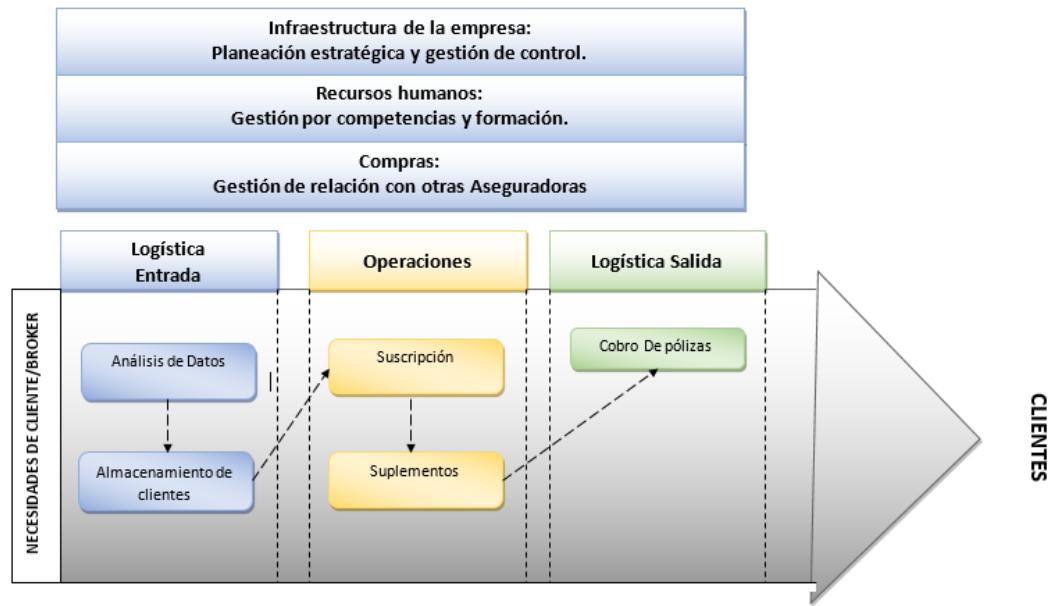
Ilustración Diagrama de procesos cobranzas



Elaborado por Ronnie García, enero 2016

El departamento de cobranzas con el paso del tiempo se ha convertido en uno de más apoyo para la compañía, ya que está en contacto con los clientes/Intermediarios de seguros la mayor parte del tiempo, esto se puede ver más claramente en la cadena de valor ya que nos permitirá analizar de una manera más clara las funciones de Cobranzas, ya que implementando el análisis general de la organización podemos cumplir con las expectativas de los clientes, que será ser siempre mejores que la última vez. Para ello se entrevistó previamente a la Jefa del Departamento de Cobranzas Ing. Verónica Balseca dándonos como resultado la siguiente cadena de valor

Ilustración 1 Cadena De Valor AIG Metropolitana



Elaborado por Ronnie García, en enero/2016

“El análisis del valor agregado es una metodología para evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista de un valor que cada etapa agrega al producto final” (J.Harrington, 2007); de acuerdo con la definición de Valor Agregado, se ha realizado el rediseño de los procesos para verificar, dentro de la cadena de valor, cuál proceso es el que sí agrega valor y cuál no, a fin de dar paso a la innovación, al incremento de la rentabilidad, al incremento de las utilidades y a la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

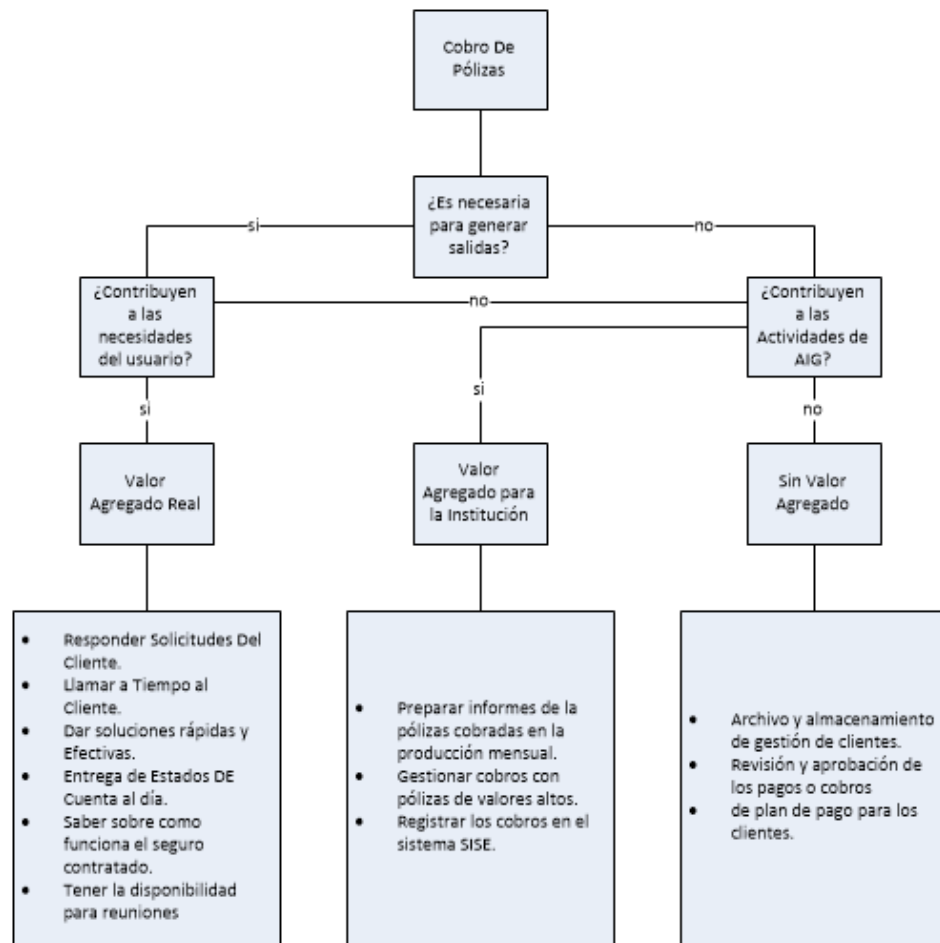
Siguiendo a Harrington (2007), las Actividades de Valor Agregado para el Cliente - VAC, como su nombre lo indica, son actividades que generan valor agregado al cliente. Generan un plus para la empresa o el cliente y las actividades de transformación para la generación de servicios. Mientras que las actividades que generan valor agregado para la empresa (VAE) son el resultado del beneficio ofrecido para el cliente.

Tabla 1 Análisis del Valor Agregado

Actividades	Descripción
1. Identificar de manera concisa el proceso a analizar.	El proceso a analizar es el cobro de pólizas por parte del departamento de cobranzas.
2. Describir la secuencia del proceso.	I. Emisión de la póliza. II. Entrega y firma de la póliza. III. Gestión de cobro por parte del departamento de cobranzas. IV. Recepción del pago. V. Validación del pago. VI. Entrega del Recibo de pago.
3. Realizar el análisis del valor agregado de las actividades.	El análisis se ha realizado en la Ilustración 2
4. Contabilizar los resultados por actividad.	EL análisis se ha realizado en la ilustración 3
5. Calcular el índice del valor agregado	TVA: Tiempo Valor Agregado TT: Tiempo Total IVA: Índice Valor Agregado $IVA (\%) = (TVA/TT) * 100$

Para el análisis de valor agregado se utilizó la metodología del autor Michael Porter Modelo de cadena de valor genérica en su libro “Ventaja Competitiva”, ya que es de fácil entendimiento para el lector y comprende mejor el análisis realizado para el departamento de cobranzas y la cadena de valor organizacional.

Ilustración 2 Análisis VAC



Elaborado por Ronnie García, enero/2016

Como podemos ver las Actividades que generar valor a los clientes están muy concatenadas con los objetivos de la compañía, ya que satisfacen al cliente y proporcionan un servicio de calidad, esto permite la diferenciación de AIG-Metropolitana Cía. De Seguros y Reaseguros S.A. ha ser una de las compañías líder en el mercado de seguros, así como las diferentes actividades que no contribuyen a los clientes en un estudio futuro, podrían eliminadas y no afectarían en el servicio que brinda la organización.

Para la contabilización del proceso se tuvo en cuenta la secuencia del mismo y en todo lo que interviene el departamento de cobranzas, para ello se midieron los días trabajados que en el mes son 20 y en el día se trabajan 8 horas. Todo este análisis fue realizado por medio de la Metodología de observación, ya que se presencié todas las actividades que realizan en cada departamento,

adicionalmente también se utilizó la metodología de observación desde el puesto, porque muchas de las actividades se las realizaba en el departamento de cobranzas, con todo este análisis de acuerdo al autor Cuatrecasas, Luís donde detalla en su libro Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación que, si el porcentaje obtenido es mayor al 75 % el proceso es efectivo.

*Tabla 2 Contabilizar los resultados por actividad*

ACTIVIDADES	HORAS/MES		
	TVA	TT	IVA
I. Emisión de la póliza.	23	54	42,6
II. Entrega y firma de la póliza.	20	19	105,3
III. Gestión de cobro por parte del departamento de cobranzas.	35	20	175,0
IV. Recepción del pago.	5	25	20,0
V. Validación del pago.	12	22	54,5
VI. Entrega del Recibo de pago.	12	18	66,7
TOTAL	107	158	77,34%

*Elaborado por Ronnie García*

Luego de este análisis de valor agregado podemos observar que el proceso de cobranzas es efectivo ya que alcanza un porcentaje de 77,34%, por lo tanto, al ser rediseñado por medio del Modelo de SSC será aún mejor ya que le dará un plus al cliente y les aportará valor a las actividades planificadas por la empresa. Por consiguiente, el valor agregado en este proceso es dado al cliente ya que es con quien se comparte la mayor cantidad de actividades, y quien comparte la transición desde que se emite la póliza hasta que paga o renueva la cuenta con la organización.



### 3.2. Implementación de Shared Service Center (SSC) en AIG- Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S. A

*“La importancia de la implementación del Modelo SSC radica en que permite la reducción de costos, estandarización de actividades, la consolidación de reportes y, principalmente, la automatización de procesos, los mismos que con el tiempo pueden ser rediseñados”.* Esta metodología ha sido utilizada en la consultora A.T. Keamey (Keamey, 2007) misma que dio a conocer en su informe en el 2007 sobre SSC en el mundo.

SSC AIG Metropolitana Cía. De Seguros y Reaseguros			
Objetivos	Ahorro en costos	Eficiencia Operacional	Satisfacción de clientes
Medios	Consolidación	Automatización	Estandarización
Implementadores	Rediseño de Procesos	Gestión de cambio	Modelo Cadena de valor

En el cuadro que precede podemos observar un resumen de la importancia de la implementación de SSC en una organización.

El Modelo SSC tiene varios pilares fundamentales que las organizaciones tienen que ir acoplando para tener mejores resultados a lo largo de su implementación. Para ello es importante tener en claro conceptos del diseño organizacional desarrollados por Scott Morton (Morton, 1991), Nadler y Tushman (Nadler & Tushman, 1997) los mismos que se sintetizan a continuación:

- Estrategia: Metas a largo plazo de una organización.
- Estructura: Diseño operacional de una organización para cumplir con su estrategia.
- Administración de procesos: Indica como las actividades son dirigidas y controladas.
- Capacidades o Habilidades individuales: Indica las capacidades que tienen los empleados para cumplir sus roles.

- Tecnologías de la información (TI): acercamiento desde el punto de vista empresarial o filosófico sobre la utilización de los sistemas de información.
- Entorno: El contexto en el cual operan las organizaciones.
- Historia: los hechos pasados o desarrollos que influyen la organización actual.
- Recursos de la Organización: Activos tangibles e intangibles de la organización.

La utilización del SSC dentro de una organización debe realizarse estableciendo objetivos claros. En nuestro caso de estudio corresponde a la Jefatura de Cobranzas plantear una meta alcanzable y realista, además es indispensable crear una estructura organizacional acorde al modelo SSC fusionándolo con el Departamento de Cobranzas, es decir se debe definir las líneas de reporte hacia los altos directivos de la organización y la estructura organizacional del SSC.


Para AIG - Metropolitana va a ser importante involucrar a los clientes internos y externos, ya que es la parte esencial del giro de negocio de la organización al ser un servicio. Decisión que deberá ser tomada por la alta gerencia ya que en este objetivo se involucra el tiempo de respuesta no solo de los analistas de cobranzas sino del equipo de SSC que dará soporte operacional al Departamento de Cobranzas.

Para ello es necesario estandarizar las tecnologías de la información para que se pueda dar un soporte de manera local o remota a los diferentes ejecutivos del SSC. Esto permitirá mejores relaciones del costo/beneficio ya que no se requerirá comprar nuevos sistemas sino utilizar el mismo de manera virtual o usar computadoras que tengan instalado este programa.

#### 4. PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS REDISEÑADOS.

El presente capítulo trata sobre el rediseño de las caracterizaciones de los procedimientos del Departamento de Cobranzas teniendo en cuenta que se está utilizando el Modelo SSC. Para el rediseño se debe considerar los parámetros de medición de las diferentes prácticas que deberá utilizar el SSC, tales como la alineación a las estrategias de la organización con las del SSC, para lo cual se deberá tener una previa inducción de los cambios que se realizarán para las mejores prácticas y dar más beneficios a los clientes. Otro parámetro que se va a tener en cuenta es el tiempo en el que se procesan las facturas entregadas para el pago de comisiones de los intermediarios de seguros.

A continuación, se muestran las características que presentan cada uno de los procedimientos; para ello se ha rediseñado el encabezado superior, el mismo que contiene el nombre del procedimiento, el código asignado por la organización, el logo de la compañía.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EMITIR ORDENES DE PAGO</b>	<b>Código:</b> Asignado por Proyectos <b>Versión:</b> 1.0 <b>Fecha:</b> Enero 2016
---	--	--

Mientras que, para el encabezado inferior se dará a conocer el autor del procedimiento la persona que lo va a revisar que en este caso es la jefatura de cobranzas y la persona que aprobará los manuales que para AIG Metropolitana Cía. De Seguros se ha definido como el regional andino el que apruebe la propuesta de rediseño de los procedimientos.








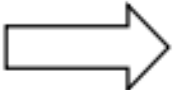


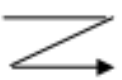

<b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> / /2016

Cada procedimiento va a tener un índice interno con las explicaciones de que consta cada punto ya que el rediseño del proceso va a constar del diagrama de flujo y un tablero de control de indicadores que permitirán en el último capítulo la evaluación de costo beneficio de estos rediseños, para ello cada manual tendrá este cuerpo de desarrollo:

Propósito	Es la intención por la que se ha realizado el diseño de este procedimiento.
Alcance	Son las áreas que intervienen directamente en este procedimiento
Responsable	El encargado de realizar el procedimiento detallado.
Directrices	Las diferentes normas, políticas, leyes, resoluciones, políticas que rigen en este procedimiento.
Definición Terminología	Son los diferentes términos que se pueden dar a conocer al lector.
Procedimientos	El procedimiento resumido con el diagrama de flujo que se ha propuesto.
Indicadores Eficacia y Eficiencia	Los indicadores que se van a evaluar para ver qué tan factible es el rediseño de los procedimientos del departamento de cobranzas de AIG Metropolitana Cía.
Documentos Y Registros	Son los diferentes documentos que se necesitan en el secuencial definido para su aplicación correcta.

Para el desarrollo de este capítulo se ha tenido en cuenta la simbología ANSI (American National Standards Institute), que son notaciones estandarizadas empleadas en los diagramas de procesamiento electrónico de datos; en la actualidad, algunos símbolos del ANSI son ampliamente utilizadas en la elaboración de diagramas de flujo que corresponden a trabajos de diagramación administrativa. Esta simbología, la presentamos en el cuadro siguiente:

Ilustración 3 Simbología ANSI

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del proceso, dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo, término o fin.
	Operación o Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documentación. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento o Archivo. Indica que se guarda un ítem en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Movimiento/transporte. Se utiliza para indicar movimiento del output entre locaciones.
	Espera. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando se lo coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
	Dirección de flujo. Denota la dirección y orden que corresponde a los pasos del proceso. Indica dirección ascendente, descendente o lateral. Se recomienda usar la cabeza de flecha.
	Transmisión. Flecha quebrada que identifica casos en que ocurre la transmisión inmediata de la información
	Notación: Rectángulo abierto conectado al diagrama por medio de línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado.


Elaborado por Ronnie García a partir de: *Flujogramas y Flujogramas de Humberto Pulecio Bocanegra*

A continuación, se presentará un modelo completo del rediseño de uno de los procedimientos con todas las especificaciones anterior mente detalladas para un fácil entendimiento.

#### **4.1. Caracterización del Procedimientos de Pago de Comisiones del Departamento de Cobranzas rediseñado.**


El manual de procedimiento nos permitirá conocer más a fondo las etapas implementadas secuencialmente de lo general a lo particular y dando a conocer las actividades que permiten cumplir los objetivos institucionales para el pago de comisiones del departamento de Cobranzas de AIG Metropolitana Cía. De seguros y reaseguros.

En el siguiente cuadro presentamos la ilustración de los elementos que constituyen la caracterización del procedimiento para el Pago de Comisiones en el cual se propone el siguiente modelo para la optimización de los diferentes manuales de procedimientos del Departamento de Cobranzas de AIG – Metropolitana CIA. De Seguros y Reaseguros.

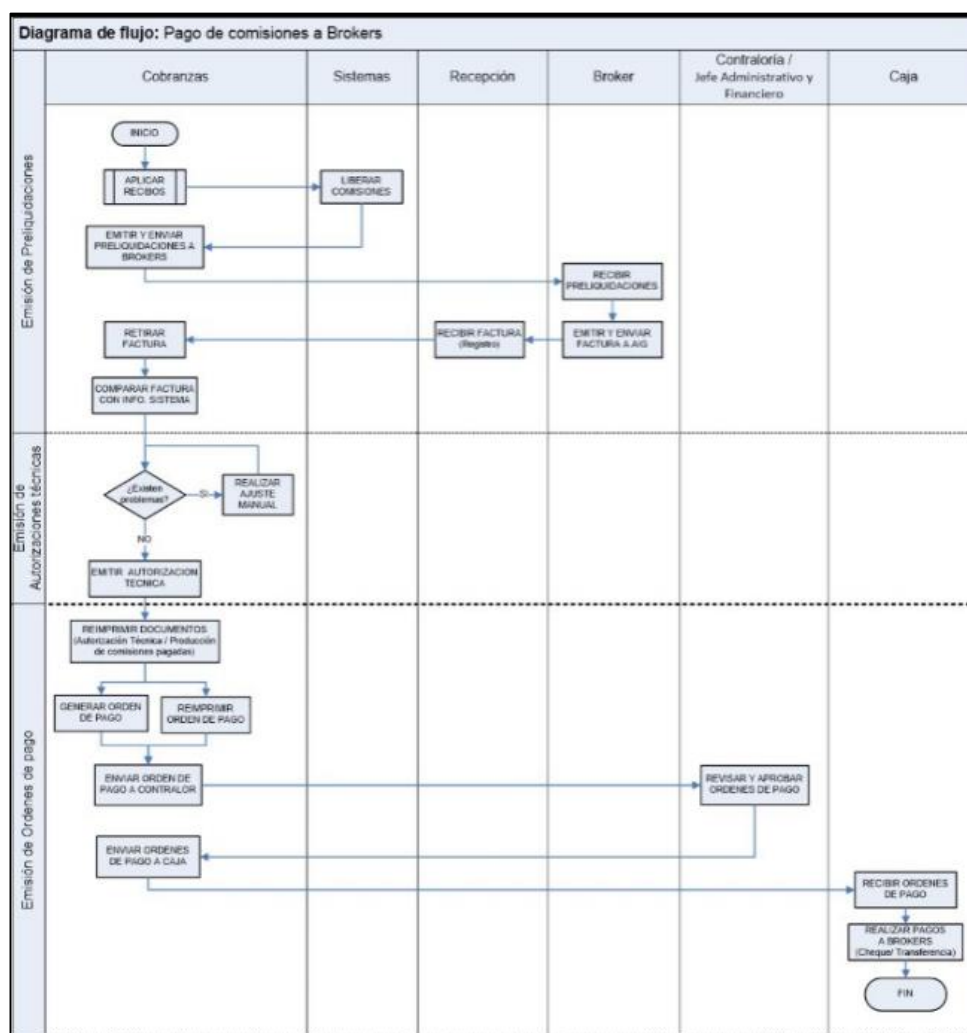
 <small>CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.</small>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE COMISIONES</b></p>	<p><b>Código:</b> Asignado por Proyectos</p> <p><b>Versión:</b> 1.0</p> <p><b>Fecha:</b> Enero 2016</p> <p><b>Páginas:</b> 1 de 3</p>
---	--	---

<b>Propósito:</b>	
El propósito del manual de procedimientos es mejorar el proceso de Pago Comisiones por medio de la emisión de órdenes de Pago de una manera más rápida de acuerdo a las normativas del departamento, tales como el tiempo en el que se realiza la transferencia.	
<b>Alcance</b>	
Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobranzas</li> <li>• Tesorería</li> </ul>	
<b>Responsable</b>	
El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es Jefe de Cobranzas y el encargado de aplicarlo es el Operativo de Cobranzas.	
<b>Directrices:</b>	
<b>Institucionales</b>	<b>Regulatorios</b>
Política AIG Metropolitana Cía. De seguros. (Departamento & Humanos, 2015)	Políticas de la Superintendencia de Bancos Valores y Seguros Del Ecuador (SUPERINTENDENCIA BANCOS, 2014)
<b>Definiciones y Terminologías</b>	
Orden de Pago: Documento que se genera para autorizar al Departamento de Tesorería el pago de valores.	
<b>Procedimiento</b>	
El pago de comisiones se lo realiza de lunes a miércoles de todas las semanas donde el analista de cobranzas escanea las facturas receptadas en el centro logístico de AIG Metropolitana Cía. De seguros, luego de esto genera una orden de trabajo la misma que será realizada por SSC. Finalmente, el analista de cobranzas imprimirá toda la documentación para la revisión de los impuestos, será firmado por el analista de cobranzas y sello por la jefatura de cobranzas. Se ha definido el diagrama de flujo para poder determinar las actividades por medio de una representación gráfica, esto se lo puede verificar de mejor manera en la ilustración 3.	
<b>Indicadores de Eficiencia y Eficacia</b>	
Los indicadores que tiene este proceso podrán ser evaluados posterior en el capítulo 5, para ello se ha definido los mejores teniendo en cuenta si son Eficientes o Eficaces y la manera en cómo se van a ir calculando en un futuro, en el departamento de cobranzas de AIG Metropolitana CIA. Este es uno de los procesos más importantes ya que los intermediarios de seguros son el cliente externo principal que permite traer nuevos negocios a la organización, el análisis se podrá verificar de mejor manera en la Ilustración 4 referente al tablero de Pago Comisiones.	
<b>Documentos Y Registros</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura de Broker procesada con número de Autorización Técnica</li> <li>• Formulario para devolución de primas.</li> <li>• Documentos de respaldo para devolución de primas.</li> </ul>	

<p><b>ELABORADO POR:</b></p> <p align="center">Ronnie García</p> <p align="center">Ejecutivo de cobranzas</p>	<p><b>REVISADO POR:</b></p> <p align="center">Verónica Balseca</p> <p align="center">Jefe de cobranzas</p>	<p><b>APROBADO POR:</b></p> <p align="center">Henry Sanabria</p> <p align="center">Manager Zona Andina</p>
<p><b>FECHA:</b> 23/01/2016</p>	<p><b>FECHA:</b> 24/01/2016</p>	<p><b>FECHA:</b> //2016</p>

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE COMISIONES</b>	<b>Código:</b> Asignado por Proyectos  <b>Versión:</b> 1.0  <b>Fecha:</b> Enero 2016  <b>Páginas:</b> 2 de 3
---	--	---

*Ilustración 4 Diagrama de Flujo Pago Comisiones*




*Elaborado por Ronnie García*

El modelo que se ha estructurado el pago de comisiones es por medio de la nomenclatura ANSI que describe la relación de los diferentes departamentos y procesos con los componentes lógicos de los sistemas de información lo que permite la estandarización de los procesos.

<b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> / /2016



	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE COMISIONES</b></p>	<p><b>Código:</b> Asignado por Proyectos</p> <p><b>Versión:</b> 1.0</p> <p><b>Fecha:</b> Enero 2016</p> <p><b>Páginas:</b> 3 de 3</p>
---	--	---

*Ilustración 5 Tablero DE Control Pago Comisiones*

TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES:			
<b>MACROPROCESO:</b> <b>PROPÓSITO DEL SUBPROCESO:</b> <b>CLIENTES:</b>	<b>PAGO COMISIONES</b>		
	<b>Pago de las primas de las diferentes polizas a los Intermediarios de Seguros.</b>		
	<b>Gerente (Jefe inmediato), Intermediario De Seguros</b>		
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	TIPO	INDICADORES KPIs	FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)
Si se procesan el total de las facturas recibidas	Eficiencia	FACTURAS VERIFICADAS	(Numero de facturas procesadas/Total de facturas presupuestadas) * 100
Si el tiempo de de pago de las comisiones es el menor posible	Eficiencia	TIEMPO DE PAGO	Días utilizados en el pago de la comision
Si los costos son más o menos acorde al 80% del presupuesto	Eficiencia	PRESUPUESTO INCURRIDO	(Valor Total Pagado/Total presupuesto) * 100


*Elaborado por Ronnie García*

#### Resumen del Procedimiento Pago de comisiones

1. Recepción de las Facturas en el centro logístico de AIG Metropolitana Cía. De seguros y reaseguros.
2. Entrega de las Facturas al departamento de Cobranzas.
3. Generación de la Orden de trabajo en el módulo de OT.
4. Generación de la autorización técnica y la orden de pago por el SSC.
5. Impresión de los diferentes documentos de respaldo y el OFAC.
6. Firma de la Jefatura de cobranzas para el pago en Tesorería.
7. Pago vía transferencia de las Facturas.
8. Notificación al Intermediario de seguros del pago de sus comisiones.

<b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> //2016

#### 4.2. Caracterización de procedimientos del castigo de cartera del departamento de cobranzas rediseñado.

	<b>MANUAL PARA EL CASTIGO DE CARTERA</b>	<b>Código:</b> Asignado por Proyectos <b>Versión:</b> 1.0 <b>Fecha:</b> Enero 2016 <b>Páginas:</b> 1 de 3
---	--	---

<b>Propósito:</b>	
Dentro del negocio de los seguros existe un término para expresar el no poder cobrar una póliza después de qué ha transcurrido el plazo establecido y se convierte en un castigo de cartera. El castigo de cartera se da cuando la aseguradora realiza la venta de un seguro a un plazo determinado de 3 años, el cliente no la paga, por lo que la aseguradora razonablemente considera que nunca la pagará y se procede a “castigar” esa cartera contra el gasto, es decir, que esa pérdida de la cartera se trata como un gasto para la empresa.	
<b>Alcance</b>	
Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobranzas</li> <li>• Tesorería</li> </ul>	
<b>Responsable</b>	
El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es Manager Zona Andina, y el encargado de aplicarlo es el Jefe de Cobranzas.	
<b>Directrices:</b>	
<b>Institucionales</b>	<b>Regulatorios</b>
Política AIG Metropolitana Cía. De seguros. (Departamento & Humanos, 2015)	Políticas de la Superintendencia de Bancos Valores y Seguros Del Ecuador (SUPERINTENDENCIA BANCOS, 2014)
<b>Procedimiento</b>	
El castigo de cartera se realiza después de haber analizado la provisión de cartera correspondiente y haber realizado el debido proceso o gestiones de cobro pertinentes probando que son cuentas definitivamente perdidas, además de contar con la autorización por la Junta de Socios, Asamblea General o por la autoridad competente, se procede a realizar la respectiva reclasificación, contabilización de las provisiones y posteriormente castigo de la cartera que se ha decidido dar de baja.	
<b>Indicadores de Eficiencia y Eficacia</b>	
Para los indicadores de eficiencia y eficacia lo principal es verificar que las pólizas son canceladas a tiempo y que no generan mayor provisión a la compañía ya que esto se traduce en pérdidas. y también se verificará el análisis total de las pólizas que tienen vencida más de 3 años contra el total de las pólizas canceladas en el estudio realizado. El análisis se podrá verificar de mejor manera en la Ilustración 6.	
<b>Documentos Y Registros</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura de Broker procesada con número de Autorización Técnica</li> <li>• Formulario para devolución de primas.</li> <li>• Documentos de respaldo para devolución de primas.</li> </ul>	

<b>ELABORADO POR:</b>  Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b>  Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b>  Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> / /2016


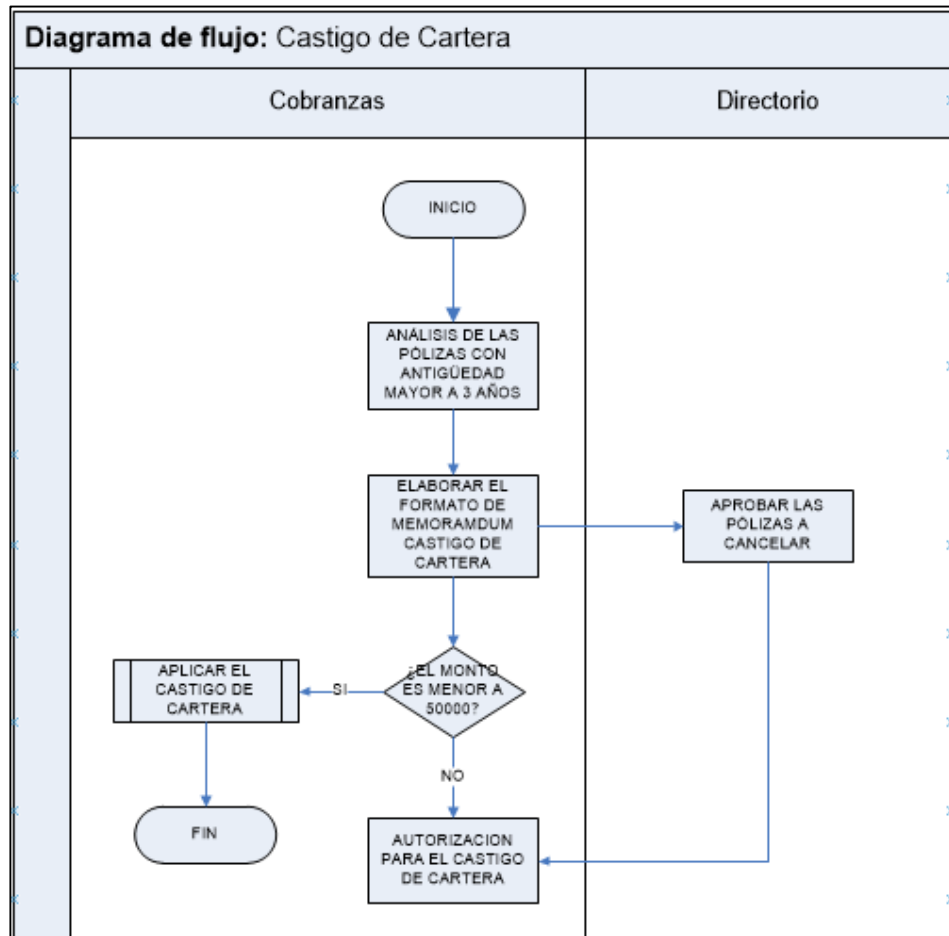
	<b>MANUAL PARA EL CASTIGO DE CARTERA</b>	<b>Código:</b> Asignado por Proyectos <b>Versión:</b> 1.0 <b>Fecha:</b> Enero 2016 <b>Páginas:</b> 2 de 3
---	--	--


Ilustración 6 Diagrama De Flujo Castigo DE Cartera



Elaborado por Ronnie García/2016

El modelo que se ha estructurado es por medio de ANSI que describe la relación de los diferentes departamentos y procesos con los componentes lógicos de los sistemas de información lo que permitió la estandarización de los procesos.

<b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> / /2016

	<b>MANUAL PARA EL CASTIGO DE CARTERA</b>	<b>Código:</b> Asignado por Proyectos <b>Versión:</b> 1.0 <b>Fecha:</b> Enero 2016 <b>Páginas:</b> 3 de 3
---	--	---

*Ilustración 7 Tablero DE Control Castigo De Cartera*

**TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES:**

<b>MACROPROCESO:</b> <b>PROPÓSITO DEL SUBPROCESO:</b> <b>CLIENTES:</b>	<b><u>CASTIGO DE CARTERA</u></b> <u>Cancelacion de las pólizas por estar impagas mas de 3 años.</u> <u>Gerente (Jefe inmediato), Intermediario De Seguros</u>
--	---

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	TIPO	INDICADORES KPIs	FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)
Si se cancelan las pólizas en el tiempo correcto.	Eficiencia	POLIZAS VERIFICADAS	(Numero de pólizas canceladas/Total de pólizas provisionadas) * 100
Si el 80% las pólizas analizadas mayores a 3 años son canceladas	Eficacia	POLIZAS CANCELADAS	(Total pólizas analizadas/Polizas canceladas) *100


*Elaborado por Ronnie García/2016*

**Resumen del Procedimiento**


1. Análisis de las pólizas que tienen antigüedad mayor a 3 años y no han sido pagadas por el cliente.
2. Generar el Formato Memorándum Castigo de Cartera con las pólizas.
3. Solicitar la aprobación del directorio cuando el pago es mayor a \$50000.
4. Cancelar las pólizas en el sistema de más de 3 años de antigüedad.
5. Generar el informe a la Superintendencia de Valores y seguros de las pólizas canceladas.
6. Análisis de las pólizas que tienen antigüedad mayor a 3 años y no han sido pagadas por el cliente.
7. Generar el Formato Memorándum Castigo de Cartera con las pólizas.
8. Solicitar la aprobación del directorio cuando el pago es mayor a \$50000.

<b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> / /2016

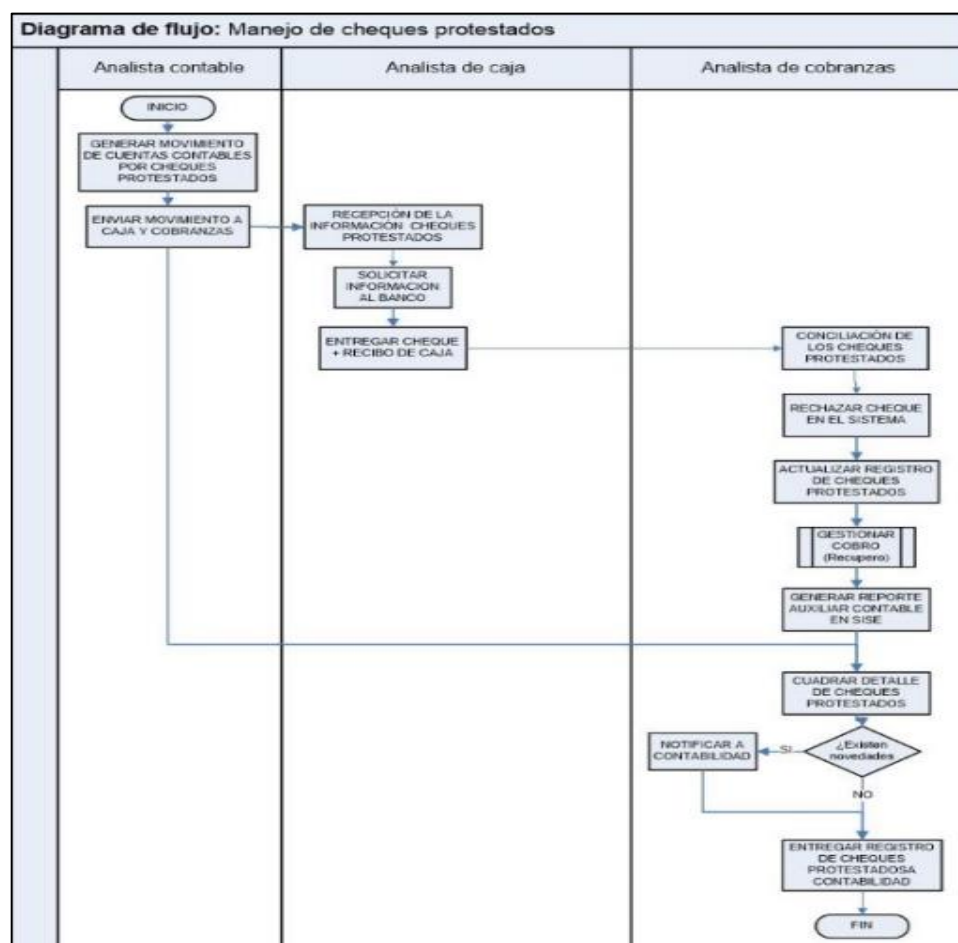
### 4.3. Caracterización de procedimientos de Cheques protestados del departamento de cobranzas rediseñado.

 CÍA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CHEQUES PROTESTADOS</b>	<b>Código:</b> Asignado por Proyectos <b>Versión:</b> 1.0 <b>Fecha:</b> Enero 2016 <b>Páginas:</b> 1 de 3
Propósito:		
El propósito del manual de procedimientos es visualizar el manejo de los cheques protestados en el Departamento de Cobranzas de AIG – Metropolitana. Este manejo está regido en la Ley de Cuentas Corrientes Bancarias y Cheques, en la que se establece que, ante el protesto por falta de fondos, los bancos deben proceder a efectuarlo en forma obligatoria y sin necesidad de que la persona que presenta el cheque lo solicite.		
Alcance		
Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cobranzas</li><li>• Tesorería</li></ul>		
Responsable		
El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas y los encargados de aplicarlo son el Analista contable, el Analista de caja y el Analista de cobranzas.		
Directrices		
Institucionales	Regulatorios	
Política AIG Metropolitana Cía. De seguros. (Departamento & Humanos, 2015)	Políticas de la Superintendencia de Bancos Valores y Seguros Del Ecuador (SUPERINTENDENCIA BANCOS, 2014)	
Definiciones y Terminologías		
Cheque protestado: Cuando un cheque es presentado a cobro en el banco y no existen fondos para pagar íntegramente el monto que indica. De acuerdo a la Ley de Cuentas Corrientes Bancarias y Cheques, el protesto por falta de fondos debe efectuarlo el banco en forma obligatoria y sin necesidad de que la persona que presente el cheque lo solicite.		
Procedimiento		
En nuestro caso de estudio, la compañía sigue este procedimiento para el manejo de cheques protestados: el Analista del Centro Financiero genera un reporte de cheques ingresados y protestados cada semana, el mismo que es enviado al Analista de Cobranzas con copia al Departamento de Tesorería.		
Indicadores de Eficiencia y Eficacia		
Para mejorar el proceso de esta caracterización se ha decidido realizar el análisis de un indicador de eficiencia, ya que el principal indicador para los cheques protestados, es el recupero de cheques debido a que nos permite verificar el porcentaje dentro de un mes y hacer un estudio dentro de un año de cuánto al mes se está recuperando en cheques protestados. Lo que además contribuye al cumplimiento de las directrices establecidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros las mismas que señalan que no se podrá tener más de 30 días un cheque protestado sin recuperar, el análisis se podrá verificar de mejor manera en la Ilustración 7.		

<b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> / /2016

 <p><b>AIG Metropolitana</b> CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.</p>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CHEQUES PROTESTADOS</b></p>	<p><b>Código:</b> Asignado por Proyectos</p> <p><b>Versión:</b> 1.0</p> <p><b>Fecha:</b> Enero 2016</p> <p><b>Páginas:</b> 2 de 3</p>
---	--	---


*Ilustración 8 Diagrama De Flujo Cheques Protestados*



*Elaborado por Ronnie García/2016*

El modelo que se ha estructurado por medio de ANSI que describe la relación de los diferentes departamentos y procesos con los componentes lógicos de los sistemas de información lo que permitió la estandarización de los procesos.

<p><b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas</p>	<p><b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas</p>	<p><b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina</p>
<p><b>FECHA:</b> 23/01/2016</p>	<p><b>FECHA:</b> 24/01/2016</p>	<p><b>FECHA:</b> //2016</p>

 <small>CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.</small>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CHEQUES PROTESTADOS</b></p>	<p><b>Código:</b> Asignado por Proyectos</p> <p><b>Versión:</b> 1.0</p> <p><b>Fecha:</b> Enero 2016</p> <p><b>Páginas:</b> 3 de 3</p>
---	--	---

*Ilustración 9 Tablero de control Cheques Protestados*

<b>TABlero DE CONTROL DE INDICADORES:</b>			
<b>MACROPROCESO:</b> <b>PROPÓSITO DEL SUBPROCESO:</b> <b>CLIENTES:</b>	<p align="center"><b><u>CHEQUES PROTESTADOS</u></b></p> <p><u>Los cheques rechazados en el Banco sean recuperados en menos de 30 días.</u></p> <p><u>Gerente (Jefe inmediato), Intermediario De Seguros</u></p>		
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	TIPO	INDICADORES KPIs	FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)
Si se recupera el cheque protestado dentro de los 30 días de emitido.	Eficiencia	RECUPERO DE CHEQUES	(Cheques recuperados/Total de cheques protestados) * 100

*Elaborado por Ronnie García/2016*


Para una evaluación futura este indicador nos permitirá conocer rápidamente cuál es el promedio de cheques protestados para tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

#### Resumen del Procedimiento

1. El analista de centro financiero genera el reporte de cheques ingresados para su difusión.
2. El analista de cobranzas concilia los cheques protestados físicos con el reporte entregado.
3. se ingresan en el sistema los cheques protestados para su posterior recupero.
4. Se recupera el cheque dentro de los 30 días de ingresado en Caja.
5. En caso de no recuperar el cheque será reversado por el analista de cobranzas.
6. Se genera el reporte final de cheques protestados para presentar el informe al ente regulador.


<b>ELABORADO POR:</b>  Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b>  Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b>  Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> / /2016

#### 4.4. Caracterización de procedimientos de los recibos oficiales del Departamento de Cobranzas rediseñado.

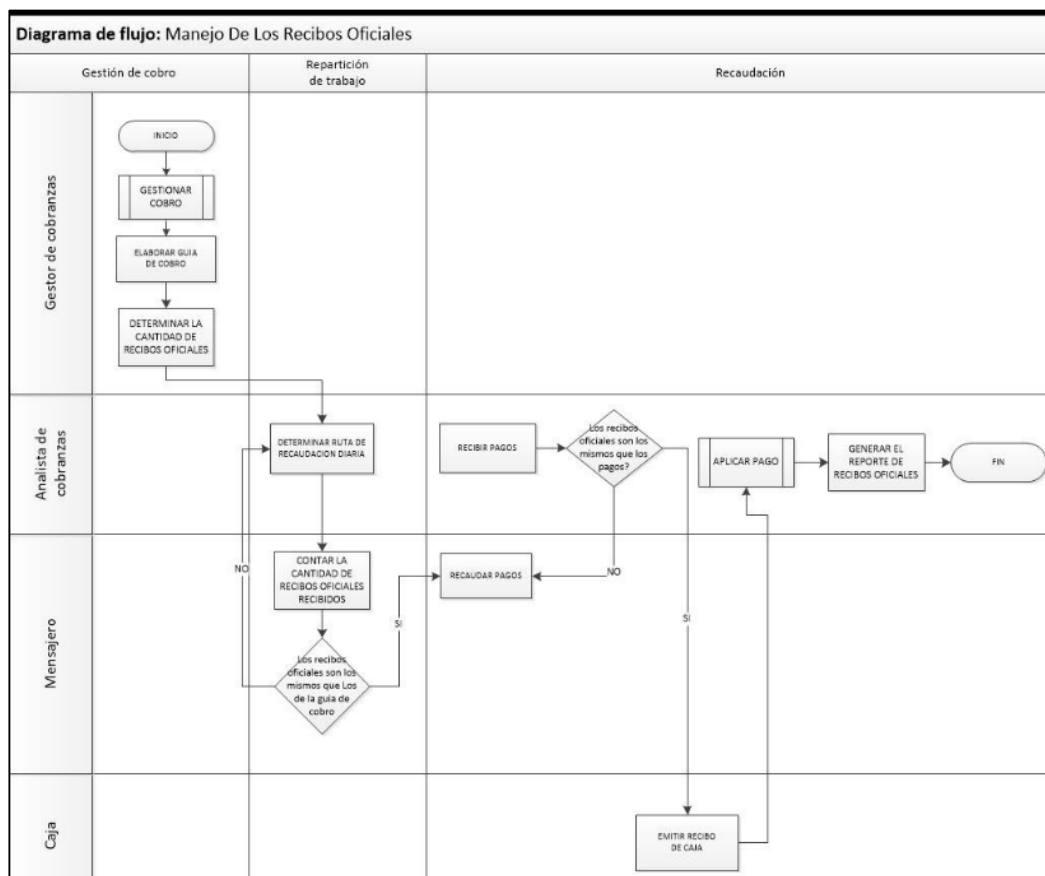
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECIBOS OFICIALES</b>	<b>Código:</b> Asignado por Proyectos <b>Versión:</b> 1.0 <b>Fecha:</b> Enero 2016 <b>Páginas:</b> 1 de 3
<b>Propósito:</b> El propósito del manual de procedimientos es tener un mejor manejo de los recibos oficiales, con esto se busca establecer los pasos a seguir por parte de los analistas del área de Cobranzas, al ser un punto importante para auditar dentro del control adicionalmente se podrá ir verificando todos los ingresos y un valor previo que se cobra dentro de un periodo determinado.		
<b>Alcance</b> Este procedimiento aplica para las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cobranzas</li><li>• Tesorería</li></ul>		
<b>Responsable</b> El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas, y el encargado de aplicarlo es el Analista de Cobranzas.		
<b>Directrices:</b>		
<b>Institucionales</b>	<b>Regulatorios</b>	
Política AIG Metropolitana Cía. De seguros. (Departamento & Humanos, 2015)	Políticas de la Superintendencia de Bancos Valores y Seguros Del Ecuador (SUPERINTENDENCIA BANCOS, 2014)	
<b>Definiciones y Terminologías</b> Guía de cobro: Es el documento que genera el ejecutivo de cobranzas donde constan todos los cobros realizados que tiene que ir cobrar el recaudador de AIG – Metropolitana.		
<b>Procedimiento</b> El analista de cobranzas previamente registra un corbo en el módulo de recaudo del sistema SISE posteriormente genera la ruta de cobros que será entregada en las mañanas con los estados de cuenta de cada cliente y entre 5 a 20 recibos oficiales, los mismos que tendrán un original, 2 copias para el cliente y el Departamento de Tesorería. Una vez recaudado el cobro se llenará la información, se firmará la hoja de ruta incluyendo el número de recibo utilizado, adjuntando el cheque o Boucher al pago, esto se lo puede verificar de mejor manera en la ilustración 9.		
<b>Indicadores de Eficiencia y Eficacia</b> El tablero de control nos permitirá saber cuáles son los mejores indicadores que podemos aplicar en el Departamento de Cobranzas para disminuir las necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes externos o internos, el análisis se podrá verificar de mejor manera en la Ilustración 10.		
<b>Documentos Y Registros</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reporte de Recibos Oficiales</li><li>• Reporte de gestión</li><li>• Guía de cobro</li></ul>		

<b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> / /2016



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECIBOS OFICIALES</b>	<b>Código:</b> Asignado por Proyectos  <b>Versión:</b> 1.0  <b>Fecha:</b> Enero 2016  <b>Páginas:</b> 2 de 3
---	--	---


*Ilustración 10 Diagrama De Flujo Recibos Oficiales*



*Elaborado por Ronnie García/2016*

El modelo que se ha estructurado es por medio de ANSI que describe la relación de los diferentes departamentos y procesos con los componentes lógicos de los sistemas de información lo que permitió la estandarización de los procesos.

<b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> / /2016

	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECIBOS OFICIALES</b></p>	<p><b>Código:</b> Asignado por Proyectos</p> <p><b>Versión:</b> 1.0</p> <p><b>Fecha:</b> Enero 2016</p> <p><b>Páginas:</b> 3 de 3</p>
---	--	---

*Ilustración 11 Tablero DE Control Recibos Oficiales*

**TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES:**

<p><b>MACROPROCESO:</b></p> <p><b>PROPÓSITO DEL SUBPROCESO:</b></p> <p><b>CLIENTES:</b></p>	<p align="center"><u><b>RECIBOS OFICIALES</b></u></p> <p><u>Los Recibos Oficiales tengan un buen uso y puedan proporcionar informacion rapida.</u></p> <p><u>Gerente (Jefe inmediato), Intermediario De Seguros</u></p>
---	---

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	TIPO	INDICADORES KPIs	FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)
Si los recibos oficiales son ingresados a tiempo	Eficiencia	RECIBOS OFICIALES	(RECIBOS OFICIALES/Total RECIBOS DE CAJA) * 100
Si se a cobrado el 50% de la produccion mensual.	Eficiencia	POLIZAS COBRADAS	(COBROS REALIZADOS/PRODUCCION GENERADA)
Si se a cobrado el 100% de las polizas gestionadas.	Eficacia	RECAUDO FINAL	(POLIZAS RECAUDADAS/TOTAL DE POLIZAS GESTIONADAS)*100


*Elaborado por Ronnie García/2016*


**Resumen del Procedimiento Pago de comisiones**

1. Generar la ruta de recaudo para el recaudador cada día.
2. Entrega de los recibos oficiales con una carta para que tenga un registro oficial.
3. Recepción de la ruta, los recibos oficiales y los pagos que se realizaron ese día.
4. Registrar los pagos en el sistema por parte del departamento de tesorería.
5. Verificar que todos los recibos oficiales sean entregados y firmados.
6. Generar el reporte de recibos oficiales mensualmente
7. Mantener en custodio y organizados todos los recibos oficiales en un portafolio para su uso posterior.
8. Generar la ruta de recaudo para el recaudador cada día.

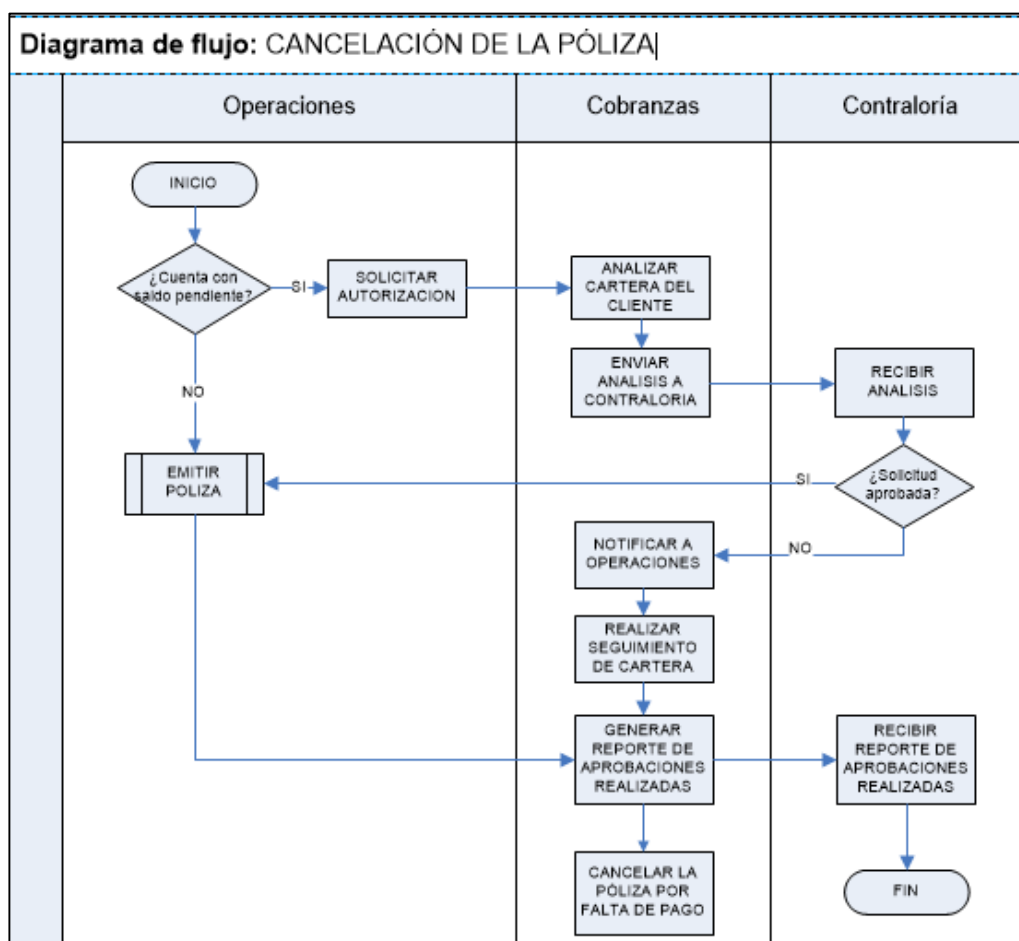
<p><b>ELABORADO POR:</b></p> <p align="center">Ronnie García</p> <p align="center">Ejecutivo de cobranzas</p>	<p><b>REVISADO POR:</b></p> <p align="center">Verónica Balseca</p> <p align="center">Jefe de cobranzas</p>	<p><b>APROBADO POR:</b></p> <p align="center">Henry Sanabria</p> <p align="center">Manager Zona Andina</p>
<p><b>FECHA:</b> 23/01/2016</p>	<p><b>FECHA:</b> 24/01/2016</p>	<p><b>FECHA:</b> / /2016</p>

#### 4.5. Caracterización de procedimientos de Cancelación de una póliza del departamento de cobranzas rediseñado.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CANCELACIÓN DE UNA PÓLIZA</b>	<b>Código:</b> Asignado por Proyectos <b>Versión:</b> 1.0 <b>Fecha:</b> Enero 2016 <b>Páginas:</b> 1 de 3
<b>Propósito:</b> En el presente manual se establecen los pasos para la cancelación de una póliza dentro del Departamento de Cobranzas de AIG - Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros. Las pólizas impagas a dar de baja son aquellas que tienen una antigüedad mayor a 90 días de emisión. El plazo es de 90 días dado que a partir del día 91 se comienza a provisionar un porcentaje de su póliza hasta llegar a los 365 días cuando se convierte en una póliza incobrable y se provisiona el 100% de la misma.		
<b>Alcance</b> Este procedimiento aplica para las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cobranzas</li><li>• Tesorería</li></ul>		
<b>Responsable</b> El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas, y el encargado de aplicarlo es el Analista de Cobranzas.		
<b>Directrices:</b>		
<b>Institucionales</b>	<b>Regulatorios</b>	
Política AIG Metropolitana Cía. De seguros. (Departamento & Humanos, 2015)	Políticas de la Superintendencia de Bancos Valores y Seguros Del Ecuador (SUPERINTENDENCIA BANCOS, 2014)	
<b>Definiciones y Terminologías</b>		
Guía de cobro: Es el documento que genera el ejecutivo de cobranzas donde constan todos los cobros realizados que tiene que ir cobrar el recaudador de AIG – Metropolitana.		
<b>Procedimiento</b> El proceso de cancelación de la póliza inicia cuando el cliente envía la orden de cancelación a la aseguradora por las razones detalladas en las políticas de AIG - Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A. o conforme a las políticas establecida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Después se verifica en el sistema la aprobación de la generación de la cancelación de la misma, esto se lo puede verificar de mejor manera en la ilustración 11.		
<b>Indicadores de Eficiencia y Eficacia</b> El tablero de control nos permitirá saber cuáles son los mejores indicadores que podemos aplicar en el Departamento de Cobranzas para disminuir las necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes externos o internos, el análisis se podrá verificar de mejor manera en la Ilustración 13.		
<b>Documentos Y Registros</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reporte de gestión</li><li>• Autorización del Jefe de Cobranzas</li><li>• Notificación Línea de Negocio</li><li>• Reporte a Operaciones</li></ul>		
<b>ELABORADO POR:</b>  Ronnie García Ejecutivo de cobranzas	<b>REVISADO POR:</b>  Verónica Balseca Jefe de cobranzas	<b>APROBADO POR:</b>  Henry Sanabria Manager Zona Andina
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> //2016

 <small>CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.</small>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CANCELACIÓN DE UNA PÓLIZA</b></p>	<p><b>Código:</b> Asignado por Proyectos</p> <p><b>Versión:</b> 1.0</p> <p><b>Fecha:</b> Enero 2016</p> <p><b>Páginas:</b> 2 de 3</p>
---	--	---


*Ilustración 12 Diagrama DE Flujo Cancelación De La Póliza*



*Elaborado por Ronnie García/2016*

El modelo que se ha estructurado es por medio de ANSI que describe la relación de los diferentes departamentos y procesos con los componentes lógicos de los sistemas de información lo que permitió la estandarización de los procesos.

<p><b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas</p>	<p><b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas</p>	<p><b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina</p>
<p><b>FECHA:</b> 23/01/2016</p>	<p><b>FECHA:</b> 24/01/2016</p>	<p><b>FECHA:</b> //2016</p>

 <small>CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.</small>	<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CANCELACIÓN DE UNA PÓLIZA</b></p>	<p><b>Código:</b> Asignado por Proyectos</p> <p><b>Versión:</b> 1.0</p> <p><b>Fecha:</b> Enero 2016</p> <p><b>Páginas:</b> 3 de 3</p>
---	--	---

*Ilustración 13 Tablero de Control Cancelación Póliza*

<b>TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES:</b>			
<p align="center"><b>MACROPROCESO:</b> <b>PROPÓSITO DEL SUBPROCESO:</b> <b>CLIENTES:</b></p>	<p align="center"><b>CANCELACION POLIZAS</b>  <u>Las polizas seran canceladas el el mejor teimpo posible para no tener provisiones en</u>  <u>Gerente (Jefe inmediato), Intermediario De Seguros</u></p>		
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	TIPO	INDICADORES KPIs	FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)
Si los polizas canceladas cumplen menos de 90 dias.	Eficiencia	CANCELACION POLIZA	(TIEMPO PROMEDIO DE CANCELACION/90 DIAS)*100
Si se cancelaron la mayor cantidad de polizas.	Eficacia	PORCENTAJE CANCELADO	(TOTAL POLIZAS CANCELADAS / # DE POLIZAS MAYORES A 90 DIAS )*100

*Elaborado por Ronnie García/2016*

#### Resumen del Procedimiento Pago de comisiones

1. EL cliente notifica el no pago de la póliza para la cancelación de la póliza por diferentes razones.
2. EL departamento de operaciones genera la nota de crédito.
3. El departamento de cobranzas realiza el cruce de la deuda pendiente con la nota de crédito.
4. El cliente recibe la notificación de emisión de la nota de creidito y el posterior cruce.
5. Contraloría envía la información a la Superintendencia de valores y seguros.
6. EL cliente notifica el no pago de la póliza para la cancelación de la póliza por diferentes razones.
7. EL departamento de operaciones genera la nota de crédito.
8. El departamento de cobranzas realiza el cruce de la deuda pendiente.

<p><b>ELABORADO POR:</b> Ronnie García Ejecutivo de cobranzas</p>	<p><b>REVISADO POR:</b> Verónica Balseca Jefe de cobranzas</p>	<p><b>APROBADO POR:</b> Henry Sanabria Manager Zona Andina</p>
<b>FECHA:</b> 23/01/2016	<b>FECHA:</b> 24/01/2016	<b>FECHA:</b> //2016

Para un mejor manejo de la información los diferentes manuales de procedimientos rediseñados tales como: Pago Comisiones, Cheques Protestados, Recibos Oficiales, Castigo de Cartera y Cancelación de Pólizas. Se los ha desarrollado en los Apéndices de este presente trabajo donde se detalla uno a uno lo realizado anterior mente con los formatos diseñados por mi autoría.

A continuación, se presenta un índice de lo que se va a encontrar en los apéndices:

8.1. Procedimientos del Pago de Comisiones del Departamento de Cobranzas rediseñado.
8.2. Procedimientos del Castigo de Cartera del Departamento de Cobranzas rediseñado.
8.3. Procedimientos de Cheques Protestados Departamento de Cobranzas rediseñado.
8.4. Procedimientos del Manejo de Recibos Oficiales Departamento de Cobranzas rediseñado.
8.5. Procedimientos de la Cancelación de Pólizas Departamento de Cobranzas rediseñado.

## **5. EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS CON LA APLICACIÓN DE LOS MANUALES REDISEÑADOS.**

A continuación, el presente capítulo de verificar los rediseños del departamento de cobranzas en cuanto a su optimización con respecto a la organización; para ello, se aplicó el análisis de los indicadores que se plantearon en el capítulo anterior, adicionalmente, se utilizó información tomada en 6 meses de estudio, tiempo en el que se ha propuesto el rediseño de los procesos del departamento de cobranzas de AIG Metropolitana Cía. De Seguros y reaseguros, teniendo en cuenta que en este tiempo se ha evaluado uno a uno los rediseños para demostrar la eficacia y eficiencia del SSC.

### **5.1. Análisis de los manuales de procedimientos Rediseñados**

El tablero de control realizado en el capítulo 4 nos permitirá observar de mejor manera los indicadores que se han tomado en cuenta para el mejoramiento de los procesos del departamento de cobranzas, esto se ha realizado por medio del método de observación y ejecución, ya que las actividades que se tuvieron en cuenta para los indicadores son realizadas día a día por el Departamento de Cobranzas y pueden ser evaluadas de mejor manera ya que se tiene una información detallada.

A continuación, se evaluará el proceso de Pago Comisiones rediseñado en el departamento de cobranzas de AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros, se ha puesto a prueba los indicadores desarrollados en el Capítulo 4 de eficiencia y eficacia que se generaron luego del análisis, para ello se ha tomado una muestra de 8 semanas de las diferentes actividades que generan valor para el cliente y la organización las mismas que son realizadas por el SSC:

<b>PAGO DE COMISIONES</b>		
1. Si se procesan el total de las facturas recibidas.	2. Si el tiempo de pago de las comisiones es el menor posible.	3. Si los costos son más o menos acorde al 80% del presupuesto.

Para el indicador de Facturas Verificas, se identifican el total de las facturas recibidas que se han procesado, el departamento logístico de AIG Metropolitana Cía. De Seguros realizara un listado de todas las Facturas de pago comisiones recibidas y que el SSC ha procesado correctamente, ya que las devueltas o que tengan un error disminuirán la eficiencia del departamento de cobranzas por no realizar una previa inspección.

De acuerdo al Tiempo de Pago, el lapso de demora para el proceso de comisiones será de 10 días hábiles receptada la factura en el departamento de cobranzas, para ello los datos se han tomado del Módulo de Ordenes de Trabajo de AIG Metropolitana un Sistema que se detalla en la Apéndice 8.1 donde se detalla el procedimiento.

Finalmente, el Presupuesto Incurrido se verificará el total de las facturas recibidas que se han procesado, primero se tendrá en cuenta que el presupuesto para cada mes será el mismo o difiere entre un  $\pm 5\%$  de su valor total, de esta manera para las 8 semanas en las que se ha evaluado este proceso el Presupuesto Promedio Total es de \$88000.00 Dólares para el pago de las comisiones de los Brokers.



Ilustración 13 Análisis de Indicadores Proceso Pago Comisiones

	FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)	META (UMBRAL)	MÍNIMO	ACEPTABLE	MÁXIMO	LOGRO (MEDICIÓN)
1	(Numero de facturas procesadas/Total de facturas presupuestadas) * 100	90	80	85	95	91,67
2	Días utilizados en el pago de la comision	7	10	8	9	10,25
3	(Valor Total Pagado/Total presupuesto) * 100	\$ 74.800,00	\$ 66.000,00	\$ 80.000,00	\$ 95.000,00	97%

Elaborado por Ronnie García

Luego, del análisis de datos realizado se puede certificar que los rediseños de procedimientos por medio del modelo SSC (Centro De Servicio Compartido), son eficientes y eficaces ya que las Metas que se han planteado están dentro de los rangos aceptados para la medición dentro del Tablero de control diseñado en el capítulo 4.

Ilustración 14 Evaluación De Indicadores

	SEMANA DE ANÁLISIS(CANTIDAD)								PRESUPUESTO
INDICADOR	1	2	3	4	5	6	7	8	MENSUAL
1	32	27	30	21	19	28	17	20	120
2	9	11	9	12	10	8	9	11	10
3	\$ 23.000,00	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00	\$ 35.000,00	\$ 17.000,00	\$ 15.000,00	\$ 10.000,00	\$ 29.000,00	\$ 88.000,00

Elaborado por Ronnie García Enero/2016

El presente cuadro ha sido llenado en el transcurso de 8 semanas donde se ha tomado una muestra de datos, los mismos que fueron aprobados previamente

por la Jefatura del Departamento de Cobranzas de AIG Metropolitana Cía. Seguros y Reaseguros.

De acuerdo a la ilustración 14 de indicadores de pago comisiones con la aplicación del rediseño del proceso se obtendrá más de un 90% de aplicación de facturas para el pago de comisiones de Intermediarios de Seguros, esto beneficiará a la compañía ya que brindará un mejor servicio a sus intermediarios. Con esto el presupuesto que realiza el departamento financiero será más acorde al gasto que realiza la compañía teniendo así mejores resultados que son proporcionados por el departamento de cobranzas.

Otro punto muy importante en el que se debe trabajar en el tiempo de demora para el pago de comisiones, de acuerdo al indicador la meta es de 7 días, pero esto se lo lograría si el personal del departamento de cobranzas trabajara al mismo ritmo, por lo que se deberá realizar una capacitación precisa del rediseño del manual para disminuir de 10 días que se realiza actualmente a 7 días que es la meta del indicador.

En conclusión, los indicadores propuestos para el pago de comisiones mejoraran el servicio a los intermediarios de seguros en un 10%, ya que se disminuirá el tiempo de espera para el pago de sus comisiones, adicionalmente se cumplirá con el presupuesto de signado al departamento de cobranzas teniendo en cuenta que al final de cada mes ya no se necesitara de ajustes significativos como los que se han realizado en el periodo de 8 semanas que se han estudiado.

A continuación, se evaluará el proceso de Recibos Oficiales rediseñado en el departamento de cobranzas de AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros, se ha puesto a prueba los indicadores desarrollados en el Capítulo 4 de eficiencia y eficacia que se generaron luego del análisis, para ello se ha tomado una muestra de 8 semanas de las diferentes actividades que generan valor para el cliente y la organización las mismas que son realizadas por el SSC:

<b>RECIBOS OFICIALES</b>		
1. Si los recibos oficiales son ingresados a tiempo.	2. Si se ha cobrado el 50% de la producción mensual.	3. Si se ha cobrado el 100% de las pólizas gestionadas.

Para el indicador de Recibos Oficiales se verificará el total de recibos oficiales entregados al departamento de tesorería para su ingreso en el sistema, el departamento de cobranzas de AIG Metropolitana Cía. De Seguros realizara un listado de todos los cobros realizados por el recaudador los mismos que serán ingresados con un recibo oficial lo que aumenta la eficiencia del departamento de cobranzas por si son ingresados lo más pronto posible por tesorería.

De acuerdo al indicador de Pólizas Cobradas, los recaudos realizados por los analistas de cobranzas deberán ser de mínimo el 50% de la producción mensual, para ello los datos se han tomado del Módulo de Primas Emitidas por AIG Metropolitana Cía. De Seguros contra el reporte de recaudos, que es un listado con la ruta que se ha gestionado previamente al recaudador de la Compañía,

Finalmente, el indicador de Recaudo Final, verificara el total de los recaudos realizaos por los analistas nos permitirá saber si los cobros que se generan diariamente son exitosos o el recaudados solo va a una falsa visita a los clientes, lo que es una pérdida de tiempo sino regresa con el cobro de las pólizas en promedio se realizan 5 cobros por lo que en una semana el mínimo de cobros que se obtienen son 25 y el máximo que se ha contabilizado son 50 lo que permitirá cumplir el indicador que se está estudiando.

Ilustración 15 Análisis de Indicadores Recibos Oficiales

FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)	META (UMBRAL)	MÍNIMO	ACEPTABLE	MÁXIMO	LOGRO (MEDICIÓN)
(RECIBOS OFICIALES/Total RECIBOS DE CAJA) * 100	90	80	85	95	94,57%
(COBROS REALIZADOS/PRODUCCIÓN GENERADA)	\$ 450.000,00	\$ 300.000,00	\$ 375.000,00	\$ 470.000,00	\$ 500.000,00
(POLIZAS RECAUDADAS/TOTAL DE POLIZAS GESTIONADAS)*100	95	70	80	90	84,57%

Elaborado por Ronnie García Enero/2016

Luego, del análisis de datos realizado se puede certificar que los rediseños de procedimientos por medio del modelo SSC (Centro De Servicio Compartido), son eficientes y eficaces ya que las Metas que se han planteado están dentro de los rangos aceptados para la medición dentro del Tablero de control diseñado en el capítulo 4.

Ilustración 16 Evaluación De Indicadores

INDICADOR	SEMANA DE ANALISIS(CANTIDAD)								PRESUPUESTO
	1	2	3	4	5	6	7	8	MESES
1	85	78	90	78	67	87	65	87	350
2	\$ 650.000,00	\$ 550.000,00	\$ 450.000,00	\$ 350.000,00	\$ 490.000,00	\$ 670.000,00	\$ 530.000,00	\$ 460.000,00	\$ 750.000,00
3	67	89	76	64	89	78	93	90	350

Elaborado por Ronnie García Enero/2016

El presente cuadro ha sido llenado en el transcurso de 8 semanas donde se ha tomado una muestra de datos, los mismos que fueron aprobados previamente por la Jefatura del Departamento de Cobranzas de AIG Metropolitana Cía. Seguros y Reaseguros.

De acuerdo con la ilustración 16 de indicadores de recibos oficiales con la aplicación del rediseño del proceso, se obtendrá más de un 95% de recibos oficiales son ingresos a tiempo por el departamento de tesorería, esto beneficiará a la compañía ya que brindará un mejor servicio a sus clientes como intermediarios ya que permitirá dar estados de cuenta más actualizados. Con esto la producción de pólizas podrá disminuirse ya que se cobrará más o menos el 50% de lo emitido en el mes lo que mejorará el resultado del departamento de cobranzas.

Otro punto muy importante es el cobro de las pólizas que son gestionadas por los analistas de cobranzas, dentro del módulo de recaudo del sistema y de acuerdo al indicador con el rediseño del proceso se tendrá, una efectividad de cobro del 85% por lo que se aumentará un 15% de lo actual.

En conclusión, el rediseño del proceso de recibos oficiales aumentará el cobro de las pólizas emitidas, que son gestionadas por los analistas de cobranzas lo que ayudará en el balance general en las primas por cobrar, lo que disminuirá la provisión mensual y adicionalmente se podrá dar una respuesta más rápida a los clientes e intermediarios de seguros, con estados de cuenta más actualizados con información más veraz.

## **5.2. Análisis de impactos futuros**

El análisis de impactos futuros se adapta perfectamente en el rediseño de procesos del departamento de cobranzas de AIG Metropolitana Cía. De Seguros y Reaseguros ya que deseamos verificar los indicadores que se han planteado en un lapso de tiempo determinado. Esto permitirá evaluar el enfoque analizado mediante las probabilidades e impactos que se obtendrá con el presente trabajo de disertación.

El rediseño de los procesos del departamento de cobranzas principalmente permitirá pasar de un proceso empírico a un proceso más sistematizado ya que vamos a tener parámetros a evaluar y mediante el manual de procedimiento tenemos una guía de cómo realizar de mejor manera. Para ello, los manuales

han sido evaluados por la Jefatura del departamento de cobranzas para cumplir con las políticas organizacionales.

Los impactos futuros que se van a poder evidenciar con el rediseño de los procesos son los siguientes:

Proceso Rediseñado	Impacto Futuro
Pago de comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un servicio más especializado a cada intermediario de seguros, disminuyendo el tiempo en el pago de sus comisiones de 10 a 7 días.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la cantidad de intermediarios de seguros que quieren tener negocios con AIG Metropolitana Cía., de seguros ya que es una empresa líder en el mercado y rentable.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir el presupuesto realizado por el departamento financiero para no realizar ajustes por el gasto de pago comisiones mensualmente realizado.</li> </ul>
Castigo de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir a cabalidad las políticas impuestas por el ente de control la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros ya que su normativa está teniendo un mayor control por auditores externos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el castigo de cartera a tiempo y de acuerdo al manual de procedimientos rediseñado lo que disminuirá la provisión calculada por cuentas incobrables y que aumenta el gasto a la compañía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El rediseño de este manual va a permitir tener un control de los cheques protestados para que no se pierda el registro de lo ingresado por el departamento de tesorería.</li> </ul>

Proceso Rediseñado	Impacto Futuro
Cheques Protestados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con la normativa de cheques cobrados, donde menciona que en caso de pasar más de 90 días sin el cambio del cheque se deberá reversar la transacción para que el cliente vuelva a realizar el pago y se deberá devolver el cheque mal emitido.</li> </ul>
Cancelación de una Póliza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al ser 3 sucursales es más difícil llevar un control de los cheques más emitidos por lo que en el manual se sugiere realizar un informe con los cheques protestados el mismo que ayudara a un control más exhaustivo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La utilización del manual rediseñado permitirá seguir un mejor protocolo de como cancelar una póliza dependiendo del ramo para no tener inconvenientes posteriores con los clientes o intermediarios de seguros.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El disminuir la provisión de pólizas que no se han podido cobrar es una de las metas de los indicadores de rediseño de los manuales esto ayuda a disminuir el gasto organizacional.</li> </ul>
Recibos Oficiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar la efectividad de las gestiones de cobro de los analistas de cobranzas ya que se ha identificado que muchas veces solo se realizan visitas al cliente y no cobros efectivos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar los ingresos en el departamento de tesorería, lo que permite tener un mejor balance general y disminuir las pólizas incobrables, que aumentan la provisión</li> </ul>

Con estos beneficios futuros se espera la implementación de los procedimientos rediseñados del departamento de cobranzas que fueron previamente revisados por la jefatura local e internacional de AIG

Metropolitana Cía. De Seguros y reaseguros, trayendo mejoras para la organización y los clientes o intermediarios de seguros.



## **6. CONCLUSIONES**

Luego de realizar el rediseño de los manuales de procedimientos del Departamento de Cobranzas de AIG – Metropolitana Cía. De Seguros y Reaseguros S.A. con el fin realizar de mejor manera los procesos para ir definiendo los indicadores de eficiencia y eficacia, de esta manera se ha establecido un mejoramiento de los diferentes procedimientos, de esta manera se puede establecer las siguientes conclusiones:

- AIG – Metropolitana Cía. De Seguros y Reaseguros S.A. debe encaminarse en el mejoramiento del servicio al cliente ya que se definió que es el fuerte de la organización, por medio del análisis de Valor Agregado donde se puede palpar que los procesos están bien planteados en los departamentos, pero no tienen la documentación pertinente como Manuales de Procedimientos que ayudan a definir de mejor manera los pasos a seguir en cada uno de los procesos que lleva acabo la organización.
- El departamento de Cobranzas es un departamento principal para la compañía ya que trabaja de forma concatenada con los demás departamentos ya que es, por el cual recorren la mayor parte de procesos y mediante la evaluación de los indicadores nos permitió demostrar que las mejoras sugeridas dentro de los manuales de procedimientos son factibles y permitirán que la organización crezca a cada paso que da, dentro de ellas encontraremos la documentación de los principales procesos del departamento de cobranzas y su factor clave de éxito.
- El Departamento de Cobranzas tiene deficiencias en la aplicación de sus manuales de procedimientos al ser muy empíricos y no tener información que permitan entender a personas externas al departamento como se llevan a cabo los procesos diariamente, pero gracias a los rediseños sugeridos se puede llevar un mejor control de la información y los procedimientos que son el giro del negocio.

- Definir manuales de procedimientos para el departamento de cobranzas por medio del SSC, permitirá realizar los procesos de manera ordenada con eficiencia y eficacia, ya que los analistas de cobranzas tendrán una normativa que seguir con parámetros de desempeño que podrán ser evaluados en un futuro por auditoria interna o la misma jefatura de cobranzas.
- AIG - Metropolitana Cía., de Seguros y Reaseguros es una organización que puede desarrollar muchas mejoras y reestructuración a base de las ideas de sus empleados, ya que son ellos los que de manera empírica han ido mejorando sus actividades, pero mediante un manual de procedimientos esto puede cambiar y regirse a que todos lo realicen de una manera ordenada y secuencial, mejorando los tiempos de desempeño y disminuyendo el tiempo de ocio.

## **7. RECOMENDACIONES**

El presente trabajo ha sido realizado para rediseñar los Manuales de Procedimientos del Departamento de Cobranzas de AIG - Metropolitana para lo cual es indispensable tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- AIG - Metropolitana Cía., de Seguros y Reaseguros deberá realizar un estudio a nivel organizacional de todos los departamentos para verificar si se están cumpliendo o llevando a cabo los manuales de procedimientos, ya que son guías para la aplicación de las diferentes actividades que generan valor a los clientes o al personal de esta manera se podrá verificar los impactos futuros que puede tener la organización al igual que se hizo con el departamento de cobranzas en la presente disertación.
- Implementar los manuales de procedimientos rediseñados como son el Pago de comisiones, Cheques Protestados, aplicación de recibos oficiales, castigo de cartera y cancelación de pólizas para mejorar las actividades del departamento de cobranzas por medio de una guía práctica para el desarrollo de las actividades de los empleados, esto adicionalmente permitirá llevar un mejor control de la información que se maneja.
- Revisar los procesos de aplicación de retenciones, manejo de cartera de intermediarios de seguros y aplicación de cajas del Departamento de cobranzas que pueden ser automatizados, considerando un costo - beneficio, tal y como se realizado con el centro de servicio compartido (SSC).
- Implementar un control de calidad en la aplicación de los manuales de procedimientos del departamento de cobranzas ya que esto puede denotar en errores o demoras en el tiempo de las actividades, esto se puede ver en el pago de comisiones ya que es un proceso muy empírico, pero con el rediseño del manual de procedimientos y la documentación que se ha ido recabando se va a sintetizaría el trabajo.

- Mantener un control de los pagos que se realizan dentro del departamento de cobranzas, ya que al ser un departamento de servicio debe estar al día en los estados de cuenta que se entregan al cliente, por lo que la aplicación del manual de recibos oficiales rediseñados ayudara a disminuir el tiempo de demora y mejorar este proceso.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía

- Allen, H. &. (02 de 02 de 2010). *Servicios Compartidos*. Obtenido de [http://www.dinero.com/edicion-impres/columnistas/servicios-compartidos\\_10725.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impres/columnistas/servicios-compartidos_10725.aspx)
- Deloitte. (2013). *Global Shared Services survey results*. Argentina: Deloitte & Co. S.A.
- Departamento Recursos Humanos, A. (2015). *Manual de Ingreso AIG Metropolitana 2015*. Quito.
- Departamento, R., & Humanos, A. (2015). *Memoria Anual 2015*. EEUU.
- Duguid, S. B. (2010). *The Social Life of Information*. EEUU: Harvard Business School Press.
- Ferreiro, D. (2013). *GRAN ENCICLOPEDIA DEL MUNDO* (Vol. 10). BILBAO: MARIN S.A.
- Group, S. B. (2014). *Shared Services*. Inglaterra: SAP White Paper.
- J.Harrington. (2007). *Business Process Improvement*. New York: McGraw-Hill Education.
- Keamey, A. (2007). *Centro Servicio Compartido en el mundo*. España.
- KPMG. (25 de 05 de 2015). *Un Centro de Servicios Compartidos es mucho más que un centro de costo* . Obtenido de <https://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/sala-de-prensa/articulos-opinion/Documents/25-05-2015-Un-Centro-de-Servicios-Compartidos-es-mucho-m%C3%A1s-que-un-centro-de-costo-R.Gallego.pdf>
- Mafre, F. (2 de FEBRERO de 2008). *DICIONARIO DE SEGUROS MAFRE*. Obtenido de <http://www.mapfre.es/wdicionario/general/diccionario-segueros.shtml>
- Sanchez Flores, O. G. (2000). *LA INSTITUCION DEL SEGURO EN MEXICO*. MEXICO: PORRUA.
- SUPERINTENDENCIA BANCOS, V. (2014). *NORMAS GENERALES PARA LA INSTITUCION DEL SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS*. QUITO.
- ARMIJOS Blanca; “Revista Ciudad Segura”; No.32; FLACSO- Ecuador; Dic.08.
- BEDOYA Francisco; “Revista Criterios”; Año 11; No.110; Quito; Oct.2007.

BUENO René; “Compilación de Seguros 2014”; México; Tercera Edición.

CADENA Dongilio Eduardo; “Revista Criterios”; Año 10; No.99; Quito; Nov.2006.

Deloitte & Touche; “Informativo General”; Julio 2008; Quito.

Diario “El Universo”; Julio 05 2010; Quito. EDITORIAL; “Revista Criterios”; Año 13; No.126; Quito; Feb.2009.

ERNEST John W; “El Vendedor Creativo”; México; Curso Práctico de Mercadotecnia.

[www.aladda.com/PERSPECT.doc](http://www.aladda.com/PERSPECT.doc)

[www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com)

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[www.cepis-ops-oms.org/bvsci/fulltext/ecuador/conclu.pdf](http://www.cepis-ops-oms.org/bvsci/fulltext/ecuador/conclu.pdf)

[www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org)

## 9. APÉNDICES

### 9.1. Formato de la Encuesta.

#### Estructura de la Entrevista

Nombre

Cargo

Fecha:

De las siguientes actividades señale con una (x) en las que usted está involucrado.

RECAUDACIÓN

GESTIÓN DE COBRO

REGISTRO

VALIDACIÓN

GESTIÓN INTERNA

SUPERVISIÓN

Señale las principales funciones que desempeña en el departamento

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_

De las funciones enlistadas en el ítem anterior, cuáles presentan problemas al momento de realizarlas.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

### 9.2. Procedimientos del pago de comisiones del departamento de cobranzas rediseñado.

Propósito

Dentro del campo de los seguros existe un término para expresar el no poder cobrar una póliza en un periodo de tiempo a esto se lo va a conocer como el Castigo De Cartera, esto es cuando la Aseguradora realiza una venta de un seguro a un plazo pero el cliente no la puede pagar por lo que la aseguradora razonablemente considera que nunca la pagara y se procede a “castigar” esa

cartera contra el gasto, es decir, que esa pérdida de la cartera se trata como un gasto para la empresa, en el Ecuador esto se da a los 3 años de emitida la póliza o si la empresa ha entrado en liquidación se puede enviar una carta a la Superintendencia de Valores y Seguros para no Provisionar más dinero por concepto de esta póliza y castigar en la cartera del trimestre vigente.

#### Alcance

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Contabilidad

#### Documentación

Enlistar documentos utilizados durante el proceso:

- Formato Memorándum Castigo de cartera
- Reporte detalle de cuentas para aplicar castigo de cartera
- Autorización Cobranzas/Regional/Directorio.
- Formato de carta y reporte Superintendencia de Compañías y valores

#### Responsable

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es Manager Zona Andina, y el encargado de aplicarlo es el Jefe de Cobranzas.

#### Directrices

Políticas AIG Metropolitana Cía. de Seguro	Políticas de la Superintendencia de Valores y Seguros Del Ecuador
El castigo de cartera se realizará cada semestre para ello se debe presentar un informe al directorio de AIG Metropolitana Cía. De seguros y reaseguros esto ya que las cuentas se darán de baja por estar impagas y deberán ser aprobadas si tienen un valor mayor a \$ 50000 dólares caso contrario lo podrá aprobar contraloría.	Las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, castigarán obligatoriamente el valor de todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación cuyo deudor estuviera en mora tres (3) años, debiendo notificar a la Superintendencia, quien a su vez comunicará el particular al Servicio de Rentas Internas o quien ejerza esas competencias. (reformado con resolución No. JB-2012-2309 de 20 de septiembre del 2012) En el caso de operaciones que se contratan bajo la modalidad de



	<p>cuotas o dividendos, si un dividendo se encuentre en mora por el lapso de tres (3) años, la totalidad de la operación deberá ser castigada debiendo notificar del particular a la Superintendencia de Bancos y Seguros. Igualmente, las instituciones del sistema financiero castigarán las operaciones de microcrédito y de créditos de consumo concedidos bajo la modalidad de scoring, cuando el deudor estuviere en mora, en una de sus cuotas o dividendos, más de ciento ochenta (180) días, siempre que estuviere provisionado el 100% del riesgo y la operación no haya sido declarada como vinculada (segundo y tercer incisos incluidos con resolución No JB-2002-459 de 10 de junio del 2002 y último inciso sustituido con resolución No JB-2002-500 de 28 de noviembre del 2002). (SUPERINTENDENCIA BANCOS, 2014)</p>
--	---

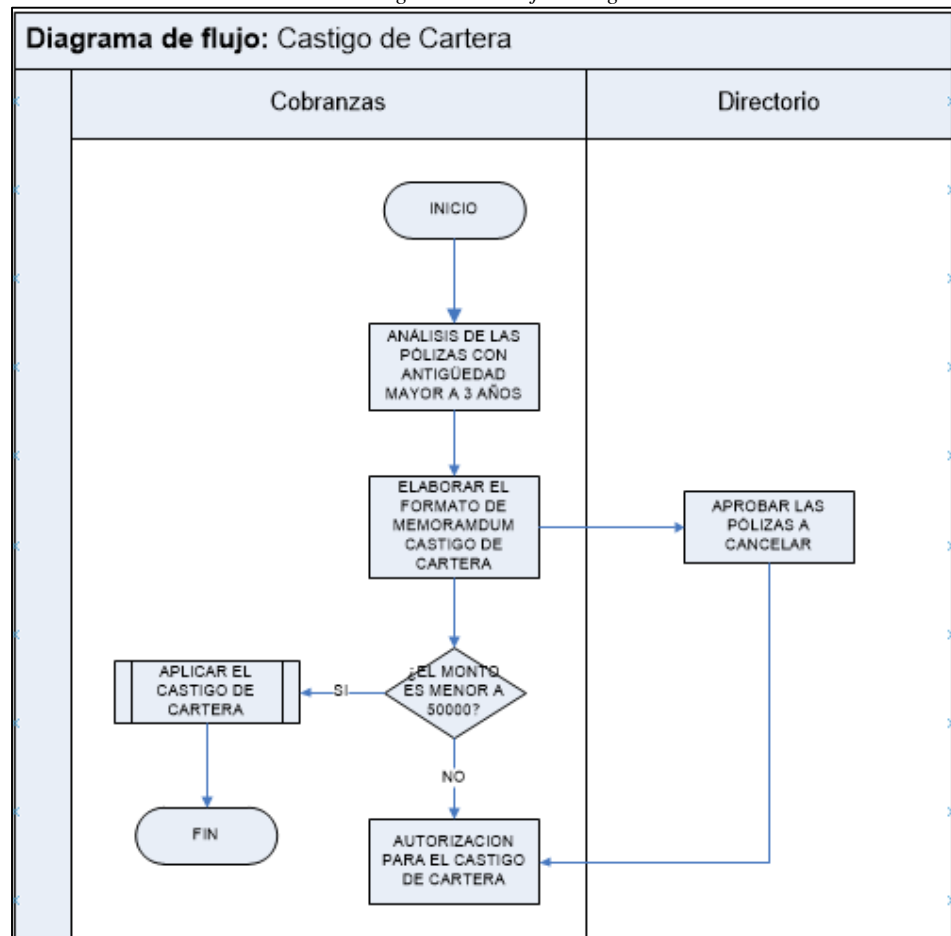
### Procedimientos

El castigo de cartera se realiza des pues de haber analizado la provisión de cartera correspondiente y haber realizado el debido proceso o gestiones de cobro pertinentes probando que son cuentas definitivamente perdidas, además de contar con la autorización por la junta de socios, asamblea general o por la autoridad competente, se procede a realizar la respectiva reclasificación, contabilización de las provisiones y posteriormente castigo de la cartera la cual se decide dar de baja.

Para ello se realiza el siguiente proceso primero se realiza el análisis de cartera por antigüedad de la póliza para definir cuales tienen más de 3 años de vencidas y que no tengan un convenio de pago especial como son las pólizas con fechas retroactivas, luego de esto procederá a elaborar el Formato Memorándum Castigo de Cartera en el cual se detalla las cuentas incobrables que consta en la cartera mayor a 1095 días o 3 años, se incluye los antecedentes de la composición de la cartera dividido por antigüedad de

deuda. El jefe de Cobranzas gestionará la aprobación, Regional, del Directorio (si el valor del castigo es mayor a \$ 50,000) y la notificación a la Superintendencia de Compañías y Valores mediante Formato de carta y reporte. Una vez aprobado el Formato Memorándum Castigo, el Analista de Cobranzas procederá a realizar el proceso de baja con la cuenta provisión contable.

*Ilustración 17 Diagrama De Flujo Castigo DE Cartera*



*Elaborado por Ronnie García*

El diagrama de flujo nos permite ver que el proceso que se realiza en el departamento de cobranzas es eficiente ya que se realiza en un tiempo corto y permite a la compañía no tener pérdidas por pólizas incobrables o compañías que no realicen los pagos a tiempo.

#### Indicadores de Eficiencia y Eficacia

Para los indicadores de eficiencia y eficacia lo principal será verificar que las pólizas sean canceladas a tiempo y no generen mayor provisión a la compañía lo que trae perdidas y también se verificara el análisis total de las pólizas que

tienen vencida más de 3 años contra el total de las pólizas canceladas en el estudio realizado.

*Ilustración 18 Tablero DE Control Castigo De Cartera*

<b>TABlero DE CONTROL DE INDICADORES:</b>			
<b>MACROPROCESO:</b>	<b><u>CASTIGO DE CARTERA</u></b>		
<b>PROPÓSITO DEL SUBPROCESO:</b>	<b><u>Cancelacion de las polizas por estar impagas mas de 3 años.</u></b>		
<b>CLIENTES:</b>	<b><u>Gerente (Jefe inmediato), Intermediario De Seguros</u></b>		
Necesidades/Expectativas	Tipo	INDICADORES KPIs	FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)
Si se cancelan las polizas en el tiempo correcto.	Eficiencia	REFERENCIAS VERIFICADAS	(Numero de polizas canceladas/Total de polizas provisionadas) * 100
Si el 80% las polizas analizadas mayores a 3 años son canceladas	Eficacia	POLIZAS CANCELADAS	(Total polizas analizadas/Polizas canceladas) *100

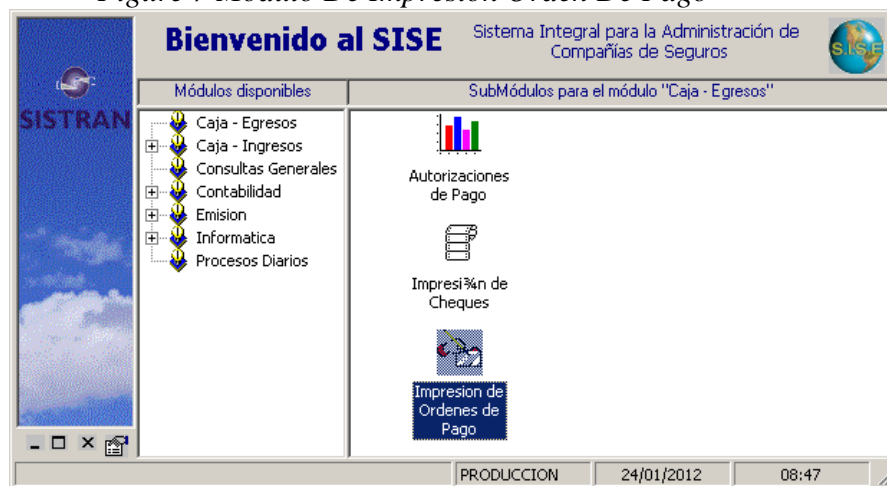
*Elaborado por Ronnie García*

#### Bitácora de la Caracterización

1. Análisis de las pólizas que tienen antigüedad mayor a 3 años y no han sido pagadas por el cliente.
2. Generar el Formato Memorándum Castigo de Cartera con las pólizas.
3. Solicitar la aprobación del directorio cuando el pago es mayor a \$50000.
4. Cancelar las pólizas en el sistema de más de 3 años de antigüedad.
5. Generar el informe a la Superintendencia de Valores y seguros de las pólizas canceladas.

1. El Departamento de Recepción recibe las diferentes facturas emitidas por los Brokers generando un listado el mismo que va a ser entregado al Departamento de Cobranzas al finalizar cada día, de lunes a viernes, hasta las 17:00 horas.
2. El Ejecutivo de Cobranzas revisa una a una las facturas verificando la siguiente información:
  - Fecha de recepción.
  - Pólizas detalladas en la factura.
  - Impuestos generados (IVA)
3. Se genera la orden de trabajo con el escaneo de la factura para que SSC (Shared Service Center) la procese (Anexo 2)
4. Se verifica la orden de trabajo realizada por SSC (Shared Service Center) antes de proceder a imprimir. (Anexo 3)
5. Para imprimir la orden de pago, en el SISE se ingresa al módulo Caja-Egresos, Impresión de Órdenes de Pago:

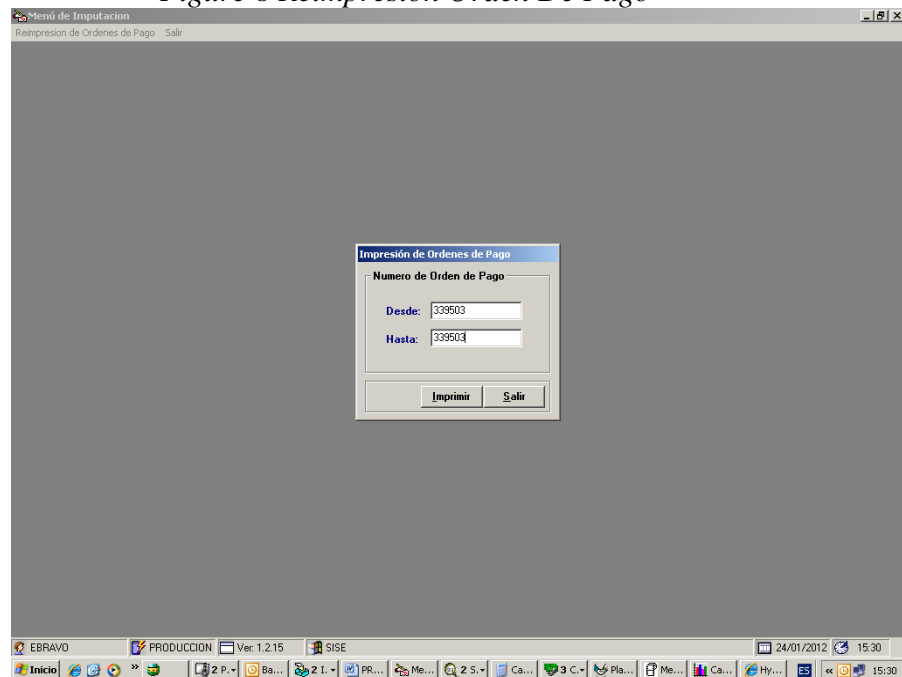
*Figure 7 Modulo De Impresión Orden De Pago*



Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

6. En Impresión de Órdenes de Pago se da un clic en Reimpresión de Órdenes de Pago, se ingresa el número de orden u Órdenes de pago y se da un clic en Imprimir:

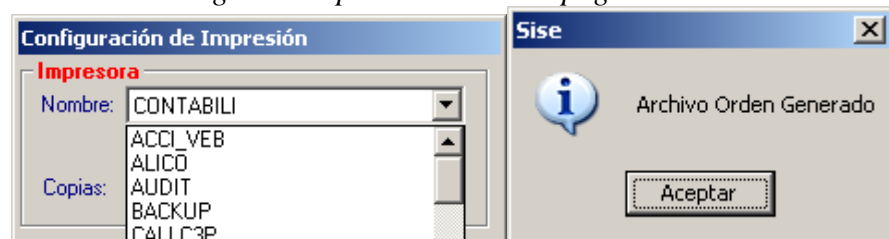
*Figure 8 Reimpresión Orden De Pago*



Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

7. Se selecciona la impresora y se da un clic en archivo orden generado:

*Figure 9 Impresión orden de pago*



Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

8. La orden de pago junto con los documentos de respaldo, factura, autorización técnica y reporte de comisiones pagadas, pasa a revisión al Jefe de Cobranzas.
9. Después se envía la orden de pago a Contraloría para la autorización de pago.
10. Finalmente, la orden de pago es remitida al Departamento de Tesorería para que realicen el pago.

### **9.3. Procedimientos del castigo de cartera del departamento de cobranzas rediseñado.**

#### **Propósito**

La presente caracterización trata sobre el manejo de los cheques protestados en el departamento de cobranzas de AIG Metropolitana Cía. De seguros que están regidos de acuerdo a la Ley sobre Cuentas Corrientes Bancarias y Cheques, el protesto por falta de fondos debe efectuarlo el banco en forma obligatoria y sin necesidad de que la persona que presente el cheque lo solicite por lo que el Establecer un procedimiento que permita el control y registro contable dentro del departamento de cobranzas es una técnica efectiva para disminuir el incumplimiento de las resoluciones de la Superintendencia de Valores y seguros.

#### **Alcance**

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Caja
- Contabilidad
- Contraloría
- Auditoria interna

#### **Documentación**

- Movimiento de cuentas contables por cheques protestados
- Reporte Auxiliar Contable
- Registro Excel de cheques protestados
- Cheques protestados
- Recibo de caja

#### **Responsable**

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas y los encargados de aplicarlo son el Analista contable, el Analista de caja y el Analista de cobranzas.

#### **Definiciones y Terminologías**

**Cheque protestado:** Cuando un cheque es presentado a cobro en el banco y no existen fondos para pagar íntegramente el monto que indica. De acuerdo a la Ley sobre Cuentas Corrientes Bancarias y Cheques, el protesto por falta

de fondos debe efectuarlo el banco en forma obligatoria y sin necesidad de que la persona que presente el cheque lo solicite.

Las causas que la ley indica para protestar los cheques son cuatro:

- Causales de forma: son las relacionadas con la forma del cheque; por ejemplo, firma disconforme, fecha inexistente, diferencia entre la indicación de la cantidad en letras y números, etc.
- Caducidad del cheque: ocurre cuando se cobra fuera del plazo establecido por la ley; en este caso el protesto se hará si lo pide quien desea cobrarlo o cuando lo cobra por intermedio de otro banco.
- Orden de no pago: si quien lo giró ha dado una orden de no pago, el banco debe protestarlo, dejando constancia que existía una instrucción para hacerlo sin atender a la causal que se indique o si la cuenta dispone o no de los fondos necesarios para su pago.
- Falta de fondos: cuando no hay dinero para cubrir el monto que indica el cheque. También esta causa se indica cuando la cuenta está cerrada y llega a cobrarse un cheque girado con anterioridad.

(SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DEL ECUADOR, 2015)

Directrices

Políticas de la Superintendencia de Valores y Seguros Del Ecuador	Políticas de la Superintendencia de Valores y Seguros Del Ecuador
Para declarar sin efecto un cheque, cuya revocatoria de pago se hubiere pedido de conformidad con el inciso primero del artículo 27 de la Ley de Cheques, se aplicarán las disposiciones que siguen: Cuando el girador revoque un cheque, debe hacerlo mediante comunicación escrita, con su firma registrada, dirigida al banco y determinando siempre el motivo por el cual pide tal revocatoria. Precisar la cantidad por la cual fue girado el cheque, los números de éste y de la cuenta corriente, la fecha del cheque y la designación del beneficiario, si los hubiere.	ARTICULO 32.- Cuando el cheque, materia de la revocatoria admitida, se presente para el pago, el banco, lo devolverá con la leyenda: "DEVUELTO POR REVOCATORIA DEL GIRADOR". Si el cheque tuviere cantidad mayor a la señalada en la revocatoria, el banco, examinando debidamente que no haya alteración o adulteración apreciable a simple vista, debitará la diferencia. Si no hay fondos suficientes, protestará el cheque, pero mantendrá la retención. Al levantar el protesto, el banco, hará constar la cantidad retenida,

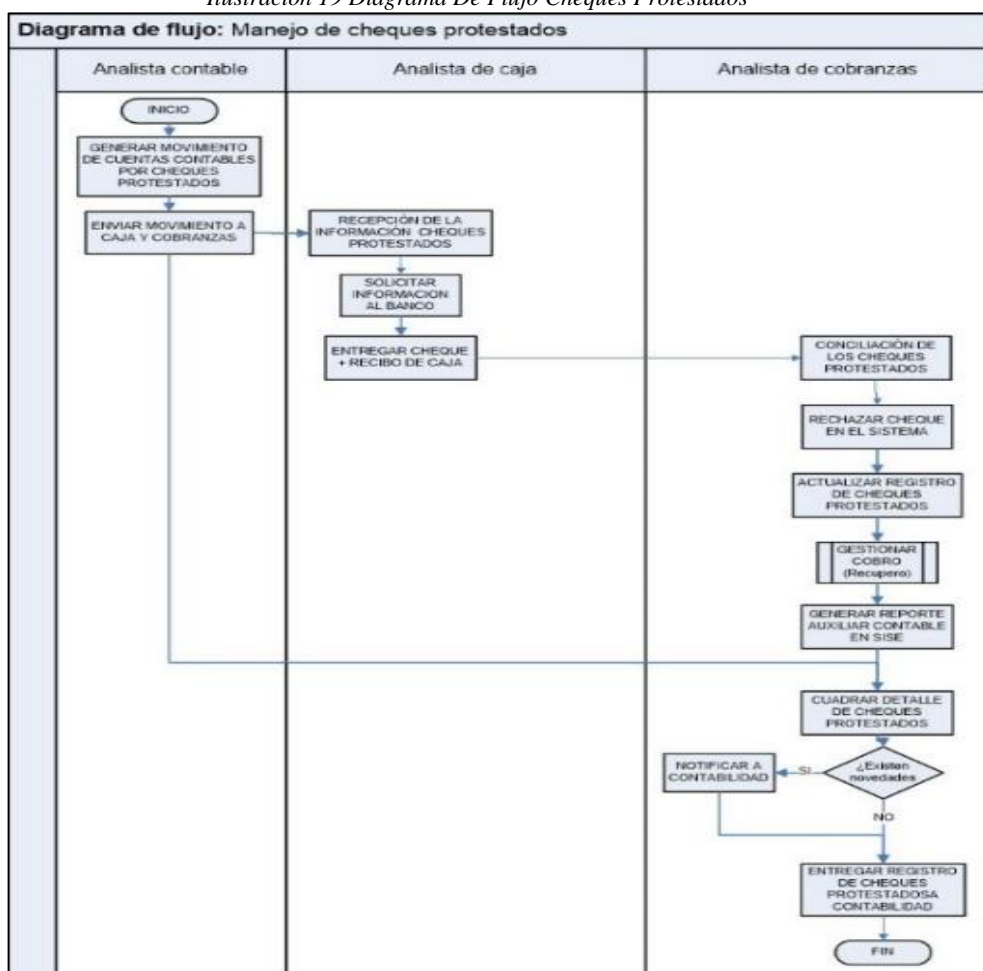
<p>En dicha comunicación, de manera expresa, deberá consignarse que el girador asume las responsabilidades de orden civil o penal derivadas de la revocatoria del cheque.</p> <p>ARTICULO 31.- Para admitir la comunicación de revocatoria de un cheque, el girado verificará si el cheque ha sido o no pagado. En el segundo caso, tramitará la revocatoria si existieron fondos suficientes y disponibles en la cuenta corriente y procederá a retener el importe del cheque revocado hasta que un juez resuelva lo conveniente, o hasta que el girador deje sin efecto la revocatoria mediante solicitud escrita dirigida al banco, o entregue al girado el cheque revocado, o hasta el vencimiento del plazo de prescripción señalado en el inciso primero del artículo 50 de la Ley de Cheques.</p>	<p>indicando además que el cheque ha sido revocado por orden del girador.</p> <p>ARTICULO 34.- Se prohíbe al banco girado admitir la revocatoria de un cheque cuando éste haya sido girado sobre cuenta corriente cerrada o cancelada, cuyo cierre o cancelación se hubiere notificado al titular. Si se presentará al cobro, el banco lo protestará con la leyenda "PROTESTADO POR CUENTA CERRADA" o "PROTESTADO POR CUENTA CANCELADA", según fuere el caso. (sustituido con resolución No SBS-2002-0106 de 27 de febrero del 2002, que entrará en vigencia a partir del 1 de julio del 2004, conforme a lo dispuesto en la resolución No SBS-2003-0834 de 28 de noviembre del 2003; y, sustituido con resolución No SBS-2004-0242 de 17 de febrero del 2004, que entrará en vigencia a partir del 1 de julio del 2004). (SUPERINTENDENCIA BANCOS, 2014)</p>
--	---

### Procedimientos

El procedimiento de cheques protestados para el departamento de cobranzas consisten en que el analista del centro financiero genera el reporte de cheque ingresados y protestados cada semana, el mismo que es enviado al analista de cobranzas con copia al departamento de tesorería para su respectiva revisión, la misma que consiste en verificará la información de los débitos bancarios por cheques protestados los mismos que deberán ser conciliados con los cheques protestados físicos que recibió el analista del departamento de cobranzas por parte del departamento de Tesorería, quien con anterioridad pidió al banco.



Ilustración 19 Diagrama De Flujo Cheques Protestados



Elaborado por Ronnie García

El analista de cobranzas deberá rechazar en el sistema SISE los cheques protestados para posteriormente realizar la gestión de recupero para cruzar las deudas pendientes que tiene el cliente en el sistema. De esta manera se cumplirá con el diagrama de flujo de cheques protestados el cual ha sido incluido en esta caracterización ya que en un buen método para controlar la eficacia de las personas que trabajan en el departamento de cobranzas y realizan este proceso.

En el caso de que el protesto este por más de 30 días sin recuperación se procederá a reversar el pago previa gestión realizada y en conocimiento del bróker, se solicitará autorización a la Jefatura de Cobranzas para realizar el reverso de dicho ingreso, con lo cual el valor se cargará a la cuenta Primas en Depósito del cliente y se deberá realizar un asiento contable contra la cuenta

cheques protestados para regularizar al auxiliar contable, posteriormente se realizará la gestión para entregar el físico del cheque al Bróker.

#### Indicadores de Eficiencia y Eficacia

Para mejorar el proceso de esta caracterización se ha decidido realizar el análisis de un indicador de eficiencia ya que el principal indicador para los cheques protestados es el recupero de cheques ya que gracias a este indicador podemos verificar el porcentaje dentro de un mes y sacar un estudio dentro de un año de cuanto al mes se está recuperando en cheques protestados, adicionalmente se está cumpliendo con las directrices de la Superintendencia de valores y seguros donde menciona que no se podrá tener más de 30 días un cheque protestado sin recuperar.

*Ilustración 20 Tablero de control Cheques Protestados*

TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES:			
MACROPROCESO: PROPÓSITO DEL SUBPROCESO:  CLIENTES:	CHEQUES PROTESTADOS		
	Los cheques rechazados en el Banco sean recuperados en menos de 30 días.		
	Gerente (Jefe inmediato), Intermediario De Seguros		
Necesidades/Expectativas	Tipo	INDICADORES KPIs	FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)
Si se recupera el cheque protestado dentro de los 30 días de emitido.	Eficiencia	RECUPERO DE CHEQUES	(Cheques recuperados/Total de cheques protestados) * 100

*Elaborado por Ronnie García*

Para una evaluación posterior este indicador nos podrá permitir saber de una manera más rápida el porcentaje de promedio de cheques protestado y tomar las medidas correctivas para cumplir con las directrices de la superintendencia de Valores y seguros y las políticas de AIG Metropolitana Cía. De seguros.

#### Bitácora de la caracterización

1. El analista de centro financiero genera el reporte de cheques ingresados para su difusión.
2. E analista de cobranzas concilia los cheques protestados físicos con el reporte entregado.
3. se ingresan en el sistema los cheques protestados para su posterior recupero.
4. Se recupera el cheque dentro de los 30 días de ingresado en Caja.
5. En caso de no recuperar el cheque será reversado por el analista de cobranzas.

6. Se genera el reporte final de cheques protestados para presentar el informe al ente regulador.

1. El Analista de Cobranzas realizará una revisión y análisis de todas las pólizas mayores a 1.095 días o 3 años para ser dadas de baja, dentro de este análisis se deberá considerar las cuentas que tienen convenio de pago para no aplicar el castigo. (Anexo 3)
2. El proceso de castigo se lo realiza de forma trimestral.
3. El Analista de Cobranzas procederá a elaborar el Formato Memorándum Castigo de Cartera en el cual se detalla las cuentas incobrables que consta en la cartera mayor a 1.095 días o 3 años, se incluye los antecedentes de la composición de la cartera dividido por antigüedad de deuda. (Anexo 4)
4. El Memorándum deberá contener a la siguiente información:
  - Destinatario.
  - Objetivos.
  - Antecedentes.
  - Resultados.
  - Conclusión y recomendación.
  - Anexos.
5. El Analista de Cobranzas luego del análisis de la cartera mayor a 1.095 días (3 años) a ser castigada, detallará en el Formato Memorándum Castigo los clientes, montos y línea de negocio (Anexo 5).  
 Nota: Para efectos de aplicación contable local, esta baja deberá realizarse con cargo a la provisión contable creada en años anteriores, sin efecto sobre los resultados del año en curso y afectando a cada línea de negocio.
6. El Jefe de Cobranzas gestionará la aprobación, Regional, del Directorio (si el valor del castigo es mayor a \$ 50,000) y la notificación a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros mediante formato de carta y reporte.
7. Una vez aprobado el Formato Memorándum Castigo, el Analista de Cobranzas procederá a realizar el proceso de baja con la cuenta provisión contable y a generar la pre liquidación de comisiones de cada bróker que se encuentre dentro del castigo. De esta manera se puede seleccionar las

comisiones liberadas y cargarlas a una cuenta contable, para no generar comisión por pagar al bróker.

#### **9.4. Caracterización de procedimientos de Cheques protestados del departamento de cobranzas rediseñado.**

##### **Propósito**

El propósito del presente manual para el manejo de los recibos oficiales es definir los pasos a seguir por parte de los analistas del área de Cobranzas al ser un punto importante para auditar dentro del control que lleva el departamento de cobranzas, adicionalmente se podrá ir verificando todos los ingresos y un valor previo que se cobra dentro de un periodo determinado.

Para la jefatura de cobranzas es una alternativa muy eficiente el ingreso de los recibos oficiales en un reporte ya que es una herramienta de fácil acceso y uso al tener información previamente definida el cual tendrá un encargado que facilitará el cumplimiento del presente procedimiento.

##### **Alcance**

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Caja

##### **Documentación**

Enlistar documentos utilizados durante el proceso:

- Reporte de Recibos Oficiales
- Reporte de gestión
- Guía de cobro
- Recibos Oficiales
- Recibo de caja

##### **Responsable**

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas, y el encargado de aplicarlo es el Analista de Cobranzas.

##### **Definiciones y Terminologías**

Guía de cobro: Es el documento que genera el ejecutivo de cobranzas donde constan todos los cobros realizados que tiene que ir cobrar el recaudador de AIG.

#### Directrices

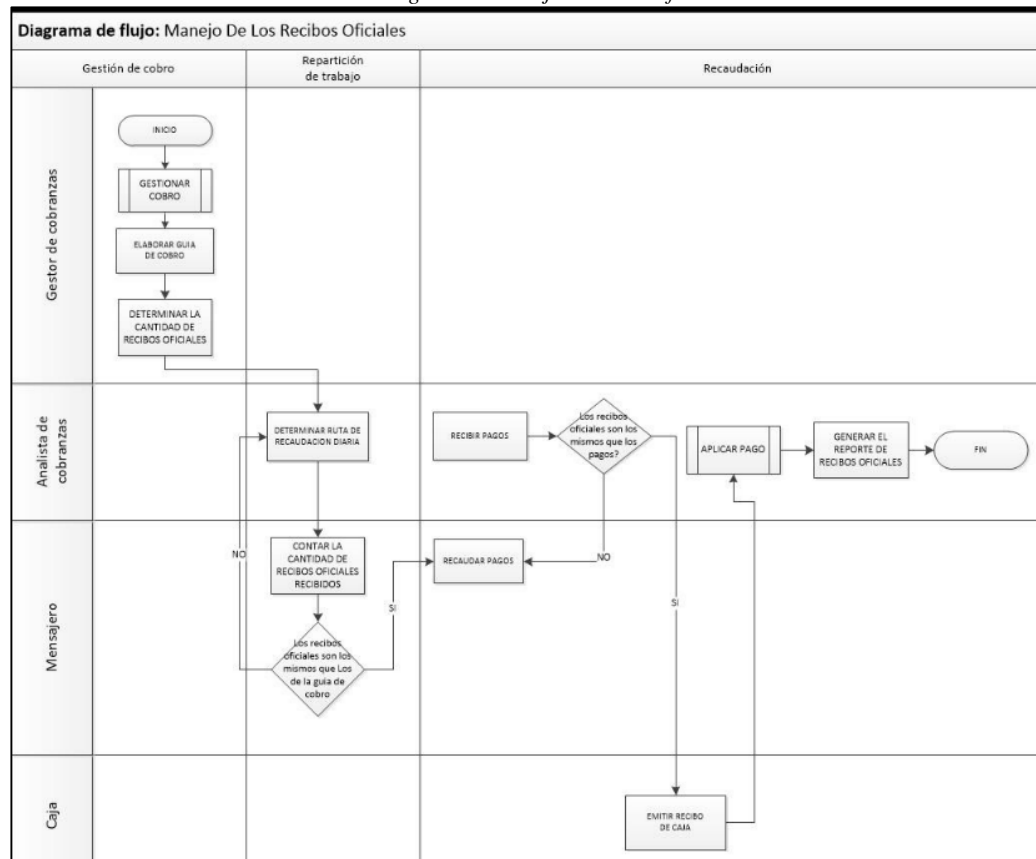
Políticas de la Superintendencia de Valores y Seguros Del Ecuador	Políticas de la Superintendencia de Valores y Seguros Del Ecuador
Dentro de cada trimestre se realizará un levantamiento de información por parte del departamento interno de auditoria donde se tomará una muestra de los recibos oficiales ingresados en el reporte de cobranzas el mismo que deberá estar al día con la información detallada a continuación: Nombre del recaudador, monto, numero del recibo, fecha y firma de tesorería.	

#### Procedimientos

El analista de cobranzas previamente registra un corbo en el módulo de recaudo del sistema SISE posteriormente genera la ruta de cobros que será entregada en las mañanas con los estados de cuenta de cada cliente y entre 5 a 20 recibos oficiales, los mismos que tendrán un original 2 copias para el cliente o el departamento de tesorería. Una vez recaudado el cobro se llenará la información, se firmará la hoja de ruta incluyendo el número de recibo utilizado y adjuntando el cheque o Boucher con el pago.

Finalmente, el analista de cobranzas con toda la documentación antes mencionada revisa que este todo en regla para enviar el pago al departamento de tesorería, el cual ingresará cheque o Boucher y devolverá al departamento de cobranzas el recibo oficial para su custodia y generar el reporte de recibos oficiales.

Ilustración 21 Diagrama De Flujo Recibos Oficiales



Elaborado por Ronnie García

El diagrama de flujo es una herramienta de controle este caso para que no se pierda la información como los recibos oficiales o los cheques y llevar un control de los pagos ingresados de acuerdo al procedimiento.

#### Indicadores de Eficiencia y Eficacia

El tablero de control nos permitirá saber cuáles son los mejores indicadores que podemos aplicar en el departamento de cobranzas para disminuir las necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes externos o internos.

Ilustración 22 Tablero DE Control Recibos Oficiales

TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES:			
MACROPROCESO: PROPÓSITO DEL SUBPROCESO: CLIENTES:	RECIBOS OFICIALES		
	Los Recibos Oficiales tengan un buen uso y puedan proporcionar informacion rapida.		
	Gerente (Jefe inmediato), Intermediario De Seguros		
Necesidades/Expectativas	Tipo	INDICADORES KPIs	FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)
Si los recibos oficiales son ingresados a tiempo	Eficiencia	RECIBOS OFICIALES	(RECIBOS OFICIALES/Total RECIBOS DE CAJA) * 100
Si se cobra el 50% de la produccion mensual.	Eficiencia	POLIZAS COBRADAS	(COBROS REALIZADOS/PRODUCCION GENERADA)
Si se cobra el 100% de las polizas gestionadas.	Eficacia	RECAUDO FINAL	(POLIZAS RECAUDADAS/TOTAL DE POLIZAS GESTIONADAS)*100

Elaborado por Ronnie García

Los indicadores que tendrán mayor importancia son los que ayudaran a verificar la eficiencia de los recaudos realizados por el recaudador del departamento de cobranzas adicionalmente también se podrá apreciar si los ejecutivos de cobranzas están generando cobros en la hoja de ruta lo que traerá mayor rentabilidad a la organización, ya que muchas veces los cobros que se gestionan son 10 pero a los que llega el recaudador son solo 5 eso significa que solo el 50 % de los recaudos son efectivos y por medio de esto se podría tomar una represalia para mejorar los ingresos del departamento de cobranzas así como tener nuevos métodos de cobro para tener mejor efectividad en los recaudos con recibos oficiales.

#### Bitácora de la Caracterización

1. Generar la ruta de recaudo para el recaudador cada día.
2. Entrega de los recibos oficiales con una carta para que tenga un registro oficial.
3. Recepción de la ruta, los recibos oficiales y los pagos que se realizaron ese día.
4. Registrar los pagos en el sistema por parte del departamento de tesorería.
5. Verificar que todos los recibos oficiales sean entregados y firmados.
6. Generar el reporte de recibos oficiales mensualmente
7. Mantener en custodia y organizados todos los recibos oficiales en un portafolio para su uso posterior.

1. Cada día martes, el Reconciliación Analista genera un detalle semanal de los débitos efectuados en la cuenta bancaria por cheques protestados

(Anexo 7). El detalle es enviado al analista de cobranzas con copia al analista de caja para su gestión inmediata.

2. El Analista de Cobranzas verificará la información de los débitos bancarios por cheques protestados y deberá conciliarla con los cheques protestados (físicos) que recibió de parte del analista de caja quien con anterioridad pidió al banco. Si existiesen diferencias, el Analista de Caja deberá solicitar la información al banco.

NOTA: El Analista de Caja deberá entregar los cheques protestados al Analista de Cobranzas con un máximo de 48 horas de haber recibido el documento.

3. Los cheques protestados identificados de las ciudades deben ser enviados a las sucursales de manera formal:
  - Mail con el escaneo de los cheques protestados.
  - Adjuntar en un sobre los físicos de los cheques y estos serán enviados por valija interna a las diferentes sucursales.
4. El analista de caja deberá entregar al analista de cobranzas cada cheque protestado con una reimpresión del Recibo de caja, excepto cuando el cheque no ingresa a caja; es decir ha sido depositado directamente por el asegurado.
5. Los cheques recibidos por el Analista de cobranzas se deben rechazar en el sistema SISE.
  - a. Para esto se ingresa en Opciones - Ingreso de Cheques Rechazados.



Figure 10 Modulo de Ingreso Cheques



Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

- b. Se ingresa la información del cheque en la Pestaña Descripción.

Figure 11 Modulo Imputación de Cheques

**Ingreso de Cheques Rechazados**

<b>Banco Emisor</b> BOLIVARIANO		<b>Nota de Débito</b>	
<b>Nro. Cheque</b> 1424			
<b>Transacción</b> 1009000	<b>Nro. Asiento</b> 27510		
<b>Fecha Ingreso</b> 19/06/2015	<b>Fecha Movimiento</b> 19/06/2015	<b>Sucursal</b> GUAYAQUIL	
<b>Fecha Boleta Dep.</b> 22/06/2015	<b>Código Cheque</b> CHEQUE CORRIENTE		
<b>Denominación</b>	<b>Importe</b> 500.00		
<b>Banco Receptor</b> CITIBANK	<b>Librador</b> CUSTOMS TRADE		

**Descripción** | **Pólizas**

<b>Fecha Rechazo</b> 31/07/2015	<b>Motivo Rechazo</b> FIRMA DEL LIBRADOR INCORRECTA
<b>Asegurado</b> 653960-TRANSUTAH S. A.	
<b>Tipo Agente</b> PRODUCTOR	<b>Agente</b> 66-DIRECTO
<b>Imp. Iva Comisión Rechazo</b>	
<b>Imp. Comisión Rechazo</b>	
<b>Observaciones</b> CUENTA MÓNICA VALENCIA	

**Grabar** **Anular** **Salir**

Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

- c. Se deberá marcar las pólizas pagadas en la Pestaña Pólizas marcando SI y se procederá a grabar.

Figure 12 Modulo Imputación Grabar

**Ingreso de Cheques Rechazados**

**Banco Emisor** BOLIVARIANO **Nro. Cheque** 1424 **Nota de Débito**

**Transacción** 1009000 **Nro. Asiento** 27510

**Fecha Ingreso** 19/06/2015 **Fecha Movimiento** 19/06/2015 **Sucursal** GUAYAQUIL

**Fecha Boleta Dep.** 22/06/2015 **Código Cheque** CHEQUE CORRIENTE

**Denominación** **Importe** 500.00

**Banco Receptor** CITIBANK **Librador** CUSTOMS TRADE

**Descripción** **Pólizas**

Sucurs.	Ramo	Nro. Poliza	Año	Nro. Endos	Importe	Marca
2	VHP	52002	2014	305556	761.95	<input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/> Si
2	VHP	52002	2014	305559	313.62	<input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/> Si
2	VHP	52002	2015	305830	-575.57	<input type="radio"/> No <input checked="" type="radio"/> Si

**Grabar** **Actualizar** **Salir**

Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

- d. Posterior a esto se realiza la verificación en el estado de cuenta del cliente donde se reflejará la línea del registro del cheque protestado.

Figure 13 Verificación De Imputación

ESTADO DE CUENTA AL 12/11/2015

TOTAL GENERAL				
TOTAL	:	GUAYAQUIL	599.04	172.93
TOTAL	:	Dolares EE.UU	599.04	426.13

ESTADO DE CHEQUES RECHAZADOS						
RAMO	POLIZA	BANCO	No. CHQ.	No. BOL	FECHA	IMPORTE
BOGAR	0050295 - 301312	GUAYAQUIL	2937	1453218	12/11/2015	172.43
TOTAL Dolares EE.UU						172.43

Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

- e. El Analista de cobranzas deberá realizar la gestión de recupero para cobrar los cheques rechazados en el sistema. Se deberá considerar dentro de la gestión los siguientes puntos:
- Copia del respaldo del cheque protestado con el débito bancario (Anexo 8)
  - Copia de la transacción recibo de caja (Anexo 9)
- f. El analista de cobranzas al tener la confirmación del recupero deberá solicitar al bróker o cliente, que el nuevo cheque sea ingresado a Caja con Carta formal donde exista la observación de “Recupero cheque protestado”.

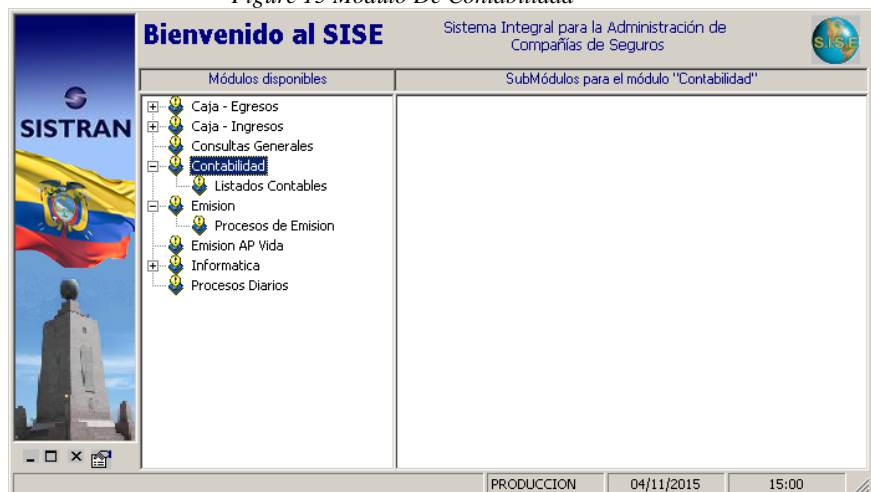
- g. El Analista de caja procederá al ingreso del recupero del cheque protestado, donde se deberá ingresar a la pestaña valores rechazados para poder seleccionar el cheque por el cual se está realizando este proceso.

Nota: Es necesario tener una constancia de la entrega del nuevo cheque al analista de caja.

Figure 14 Reverso Cheque Protestado

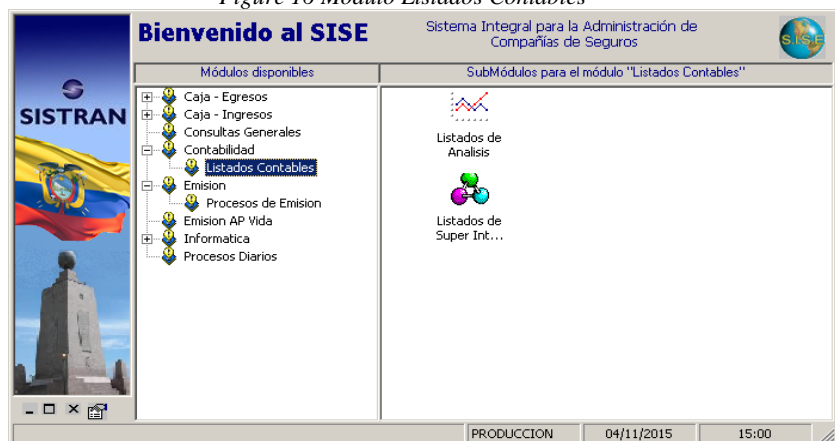
- h. El analista de Cobranzas debe actualizar el Registro Excel de cheques protestados (Anexo 10), con los documentos proporcionados por el Analista de caja; el reporte debe contener el siguiente detalle:
- Fecha del protesto
  - Girador del Cheque
  - N° de Cheque
  - Valor
  - Proceso de Gestión de recupero
- i. A continuación, el Analista de cobranzas generará en el SISE el Reporte Cheques protestados que contenga las sucursales (Anexo 11).
- j. El Reporte Auxiliar Contable será generado por el analista de cobranza dentro del Sise - Contabilidad – Listados Contables - Listados De Análisis

Figure 15 Modulo De Contabilidad



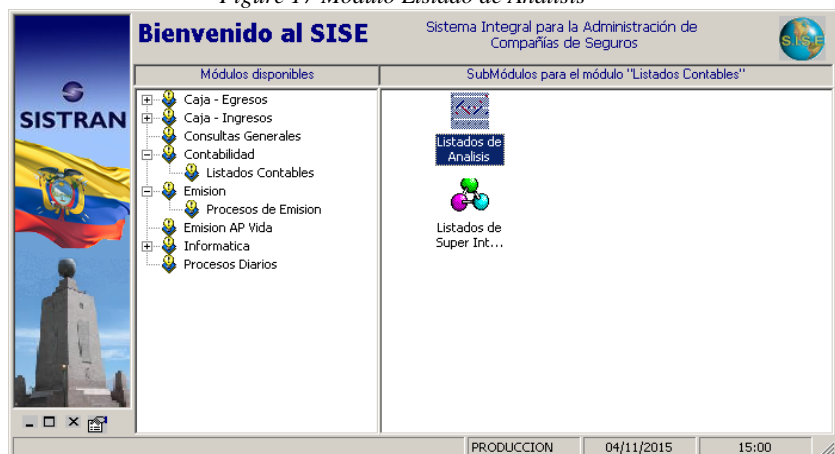
Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

Figure 16 Modulo Listados Contables



Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

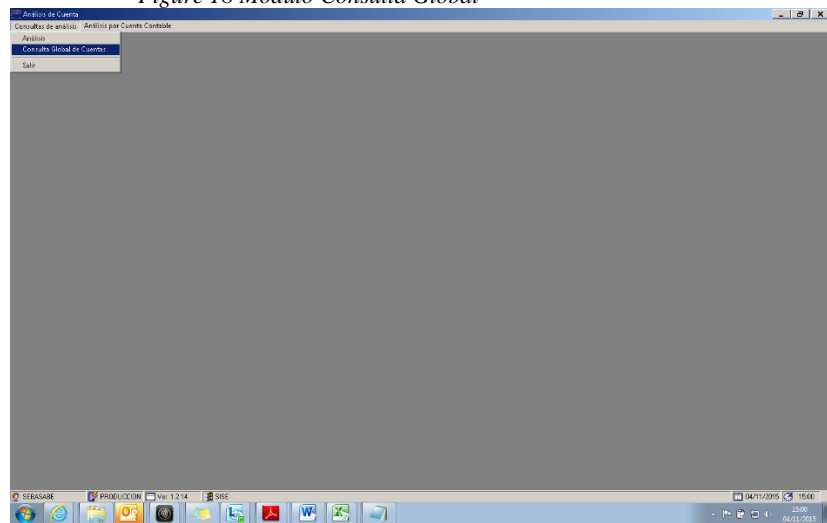
Figure 17 Modulo Listado de Análisis



Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

- k. Dentro del Módulo Listados De Análisis - Consulta Global De Cuentas

Figure 18 Modulo Consulta Global



Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

Figure 19 Cuenta Cheques Protestados

**Asientos-Mcb**

Fecha Desde: 01/10/2015 Fecha Hasta: 30/10/2015

☐ Código Análisis ☒ Cuenta Contable

Cuenta Desde: 1202030001010001 CHEQUES PROTESTADOS -UIO

Cuenta Hasta: 1202030001010001 CHEQUES PROTESTADOS -UIO

Mostrar ☐ En análisis solo valores con saldo

Aceptar Salir

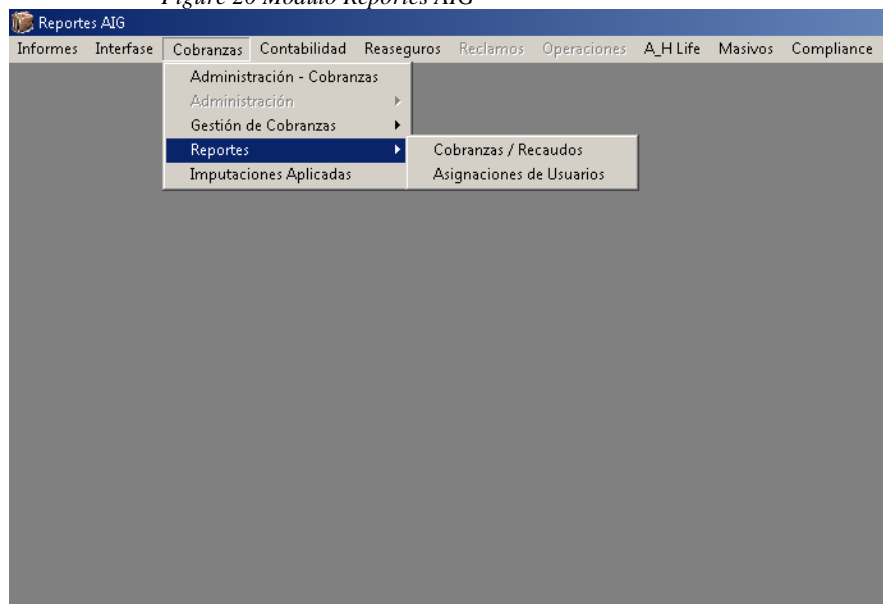
Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

- l. El Analista de Cobranzas cuadrará mensualmente el Registro Excel de cheques protestados (Anexo 10). Este deberá ser cuadrado con el Reporte Auxiliar Contable generado por Cobranzas (Anexo 11).
  - m. El Analista de cobranzas encargado a Nivel Nacional enviará el reporte Unificado País hasta el quinto día hábil del mes. Solo sería hasta el quinto día a Nivel Nacional debidamente cuadrado con la cuenta contable.
6. En el caso de que el protesto este por más de 30 días sin recuperación se procederá a reversar el pago previa gestión realizada y en conocimiento del bróker, se solicitará autorización a la Jefatura de Cobranzas para realizar el reverso de dicho ingreso, con lo cual el valor se cargará a la cuenta Primas en Depósito del cliente y se deberá realizar un asiento contable contra la cuenta cheques protestados para regularizar al auxiliar contable, posteriormente se realizará la gestión para entregar el físico del cheque al Bróker.

### 9.5. Caracterización de procedimientos de los recibos oficiales del departamento de cobranzas rediseñado.

1. El analista de cobranzas tras haber realizado el proceso de gestión de cobro, elaboran una Guía de cobro (Anexo 13) en base a los datos proporcionados por el cliente y verificados dentro del sistema SISE.
2. Las Guías de cobro (Anexo 13) son generadas diariamente por el Analista de cobranzas.
3. Para la generación de guías de cobro el analista debe seguir la siguiente ruta: Sise Consultar Generales– Reportes AIG – Reportes- Cobranzas

Figure 20 Modulo Reportes AIG



Fuente: Modulo de trabajo SISE AIG Metropolitana

4. El Analista de cobranzas determina la Ruta de recaudación diaria que realizarán los mensajeros para coleccionar los pagos.
5. Los mensajeros reciben por parte del Analista de cobranzas las Guías de cobro y los recibos oficiales (Anexo 14) necesarias para que puedan proceder a recaudar los pagos.

NOTA: La guía de cobro tendrá la cantidad de recaudos que se realizarán en el día, de esta manera los recibos oficiales entregados al Recaudador serán por la misma cantidad que los de la guía.

6. Los pagos recaudados son entregados al Analista de cobranzas junto con las guías de cobro (Anexo 13) y los Recibos oficiales (Anexo 14) que hayan emitido.
7. En caso de existir recibos oficiales anulados deberán ser entregados de igual manera para tener una contabilización exacta de los recibos emitidos, se debe mantener el Recibo Original y sus dos ejemplares, caso contrario notificar a la Jefatura de Cobranzas de algún inconveniente presentado en el mencionado Recibo y contar con su autorización para catalogarlo como RECIBO ANULADO.
8. El Analista de cobranzas generará un reporte mensual de recibos oficiales (Anexo 15) para tener un registro de los Recibos emitidos el mismo que tendrá un orden consecutivo y deberá estar al día mes a mes.
9. El analista de cobranzas deberá entregar al final de cada mes el reporte de recibos oficiales (Anexo 15) por sucursal al Jefe de cobranzas.
10. El Analista de cobranzas envía los pagos recaudados al departamento de tesorería con la siguiente documentación.
  - Recibo oficial (Anexo 14)
  - Boucher o Cheque
  - Guía de cobro (Anexo 13)
11. Caja emite el Recibo de caja (Anexo 16) y entrega el recibo oficial con el sello de caja al Analista de cobranzas.
12. Con el recibo oficial (Anexo 14) el analista de cobranzas procederá a archivar y generar el reporte de recibos oficiales (Anexo 4) detallado por día.



## 9.6. Caracterización de procedimientos de Cancelación de una póliza del departamento de cobranzas rediseñado.

### Propósito

El presente manual trata sobre la cancelación de una póliza dentro del departamento de cobranzas de **AIG Metropolitana Cía.** de seguros de esta manera se definirá los pasos a seguir para dar de baja las pólizas impagas con una antigüedad mayor a 90 días de emitida la póliza. El plazo de 90 días se ha tomado de acuerdo al análisis del centro financiero ya que a partir del día 91 se comienza a provisionar un porcentaje de su póliza hasta llegar a los 365 días cuando se convierte en una póliza incobrable y se provisiona el 100% de su póliza.

### Alcance

Este procedimiento aplica para las siguientes áreas:

- Cobranzas
- Operaciones

### Documentación

Enlistar documentos utilizados durante el proceso:

- Reporte de gestión
- Autorización del Jefe de Cobranzas
- Notificación Línea de Negocio
- Reporte a Operaciones

### Responsable

El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de Cobranzas, y el encargado de aplicarlo es el Analista de Cobranzas.

### Directrices

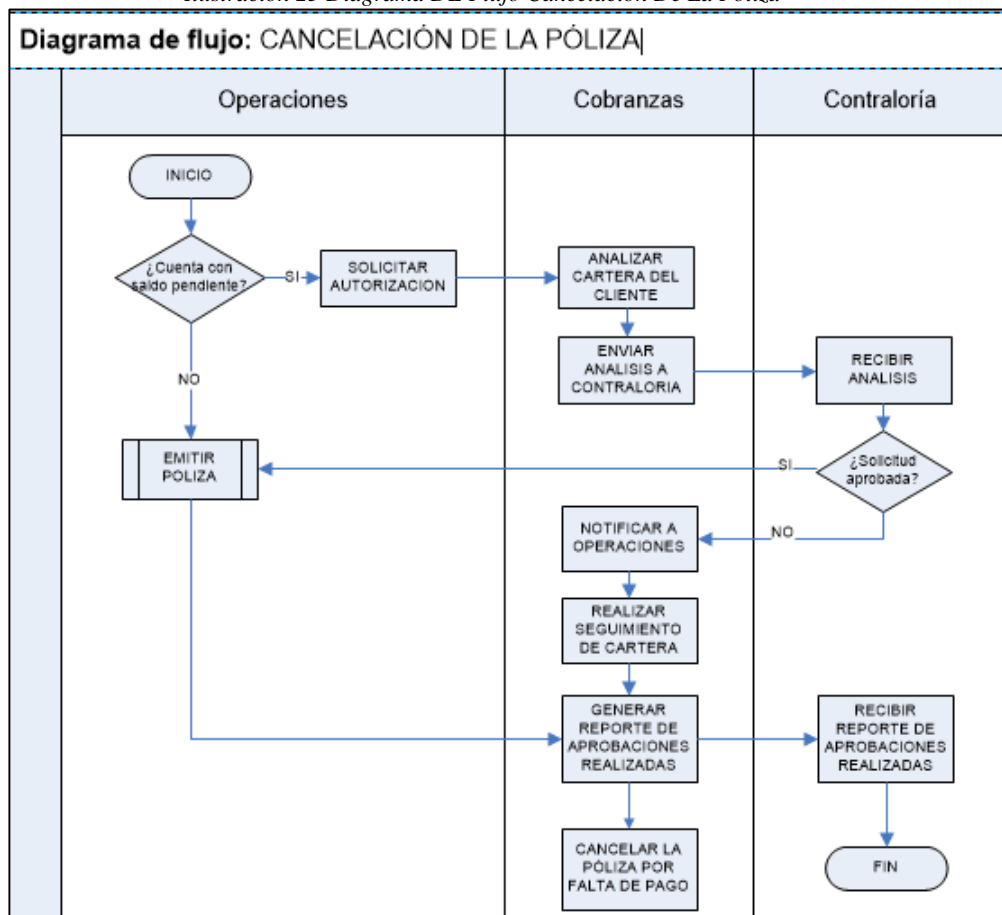
Políticas de la Superintendencia de Valores y Seguros Del Ecuador	Políticas de la Superintendencia de Valores y Seguros Del Ecuador
Proceso de terminación, devolución o cancelación de la póliza Terminación del seguro individual a) Cuando termine la vigencia de Póliza si ésta no se renueva. b) Cuando el Contratante revoque por escrito la Póliza.	Cancelar el seguro antes de que concluya Si lo que se desea es cancelar la póliza antes de que llegue su fecha de vencimiento las consecuencias dependen de cada aseguradora. En algunos casos sólo es posible anular el seguro antes de su vencimiento cuando el bien

<p>c) Cuando el Asegurado deje de pertenecer al Grupo Asegurable.</p> <p>d) Cuando se haga efectivo el pago de cualquier beneficio por la muerte del Asegurado.</p> <p>e) Cuando el Asegurado cumpla cualquiera de los límites de edad establecidos en esta Póliza, sus Endosos y/o Condiciones Particulares.</p> <p>f) Por el no pago de Prima vencido el Período de Gracia.</p> <p>g) Cuando el Asegurado cumpla sesenta y cinco (65) años.</p> <p>Terminación de póliza</p> <p>a) Por decisión unilateral del Contratante, mediante notificación escrita con no menos de treinta (30) días de anticipación.</p> <p>b) Cuando al momento de la renovación, el Grupo Asegurable esté conformado por un número inferior al que se acuerde en las Condiciones Particulares entre la Compañía y el Contratante, según se desprenda de la solicitud suscrita por parte del Contratante.</p> <p>c) Por no haber pagado las Primas el Contratante dentro de los treinta y un (31) días antes de vencerse el Período de Gracia, contados a partir de la fecha que reciba las facturas correspondientes.</p> <p>d) Por no haber aceptado el Contratante un incremento en las Primas técnicamente sustentables. (AIGMetropolitana, 2013)</p>	<p>asegurado ya no esté en poder del tomador. Además, en algunas compañías la cancelación puede suponer la pérdida de la prima no consumida, ya que no te la devolverán si te vas de la compañía antes de tiempo, aunque el riesgo esté cubierto durante menos tiempo. Sin embargo, aunque muchas aseguradoras no reintegran la prima abonada, aunque no se utilice en su totalidad, muchas permiten acogerse a otras opciones para no perder esa cuantía. Algunas te ofrecen la posibilidad de cambiar el bien asegurado en el caso de que la cancelación sea porque has vendido tu casa o coche. Así, mantienen el seguro cuando lo cancelas y cuando repones ese bien vendido o perdido te aplican la cobertura de la prima restante, aunque dependiendo de las características del bien original y del nuevo las condiciones y posterior precio pueden variar.</p> <p>Existen 4 razones por las que puedes dar de baja tu seguro ipso facto y no esperando a su vencimiento anual, y cada uno de ellos tiene unos requisitos y reglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La aseguradora modifique el precio o las coberturas de la póliza que tienes contratada. Que reduzcas el riesgo.</li> <li>• Que el cliente se arrepienta de su contratación si ha sido online.</li> <li>• Que no hayan pasado más de 30 días desde su contratación si es un seguro de Vida</li> <li>• Seguro cancelado por modificación del precio o las coberturas</li> </ul> <p>(SUPERINTENDENCIA BANCOS, 2014)</p>
--	--

## Procedimientos

El proceso de cancelación de la póliza inicia cuando el cliente envía la orden de cancelación a la aseguradora por las razones detalladas en las políticas de AIG Metropolitana Cía. de seguros y reaseguros o las políticas de la Superintendencia de Valores y Seguros, luego de esto se verificará en el sistema la aprobación de la generación de la cancelación de la misma. Posteriormente, en el departamento de operaciones se emite la cancelación de la póliza, la misma que es enviada una copia al cliente más una copia al Broker de seguros, esto será verificado por el analista de cobranzas el mismo que enviara a cruzar la prima impaga de la póliza con la nota de crédito que se ha generado el momento de cancelar la póliza. Finalmente, el cliente ingresa en un listado de los clientes que han emitido las cancelaciones para que posteriormente se tenga en cuenta en caso de la generación de una nueva póliza.

Ilustración 23 Diagrama DE Flujo Cancelación De La Póliza



Elaborado por Ronnie García

Como se puede ver en el diagrama de flujo los departamentos que interviene son el departamento de operaciones que emite la nota de crédito, el departamento de cobranzas que es quien cruza la deuda pendiente que el cliente no va a cancelar con la nota de crédito para que quede todo saldado y el departamento de contraloría que es el que aprueba todo el proceso ya que se emite una notificación al ente de control de las pólizas que se han cancelado en un mes, para ello se puede mejorar los tiempos de entrega de la póliza o la respuesta que se le puede dar al cliente el momento que se ha generado la cancelación para no realizarle gestiones posteriores de cobro que incomoden a los clientes.

#### Indicadores Eficiencia y Eficacia

A continuación, se presenta los indicadores que se han definido para el rediseño de los procedimientos de cancelación de las pólizas en ellas se tendrá en cuenta el tiempo en que se están cancelando las pólizas y en qué porcentaje se las está cancelando.

*Ilustración 24 Tablero De Control Cancelación Póliza*

TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES:			
<b>MACROPROCESO:</b> <b>PROPÓSITO DEL SUBPROCESO:</b> <b>CLIENTES:</b>		<b>CANCELACION POLIZAS</b> <u>Las polizas seran canceladas el el mejor teimpo posible para no tener provisiones en exceso.</u> <u>Gerente (Jefe inmediato), Intermediario De Seguros</u>	
Necesidades/Expectativas	Tipo	INDICADORES KPIs	FORMA DE CÁLCULO (MEDICIÓN)
Si los polizas canceladas cumplen menos de 90 dias.	Eficiencia	CANCELACION POLIZA	(TIEMPO PROMEDIO DE CANCELACION/90 DIAS)*100
Si se cancelaron la mayor cantidad de polizas.	Eficacia	PORCENTAJE CANCELADO	(TOTAL POLIZAS CANCELADAS / # DE POLIZAS MAYORES A 90 DIAS )*100

*Elaborado por Ronnie García*

#### Bitácora de la caracterización

1. EL cliente notifica el no pago de la póliza para la cancelación de la póliza por diferentes razones.
2. EL departamento de operaciones genera la nota de crédito.
3. El departamento de cobranzas realiza el cruce de la deuda pendiente con la nota de crédito.
4. El cliente recibe la notificación de emisión de la nota de credito y el posterior cruce.
5. Contraloría envía la información a la Superintendencia de valores y seguros.

1. El analista de cobranzas mediante la asignación previa de Brokers deberá realizar una revisión y análisis de todas las pólizas dentro del reporte de cartera de cada broker antes de ser enviada con las observaciones pertinentes. Nota: El analista de cobranzas deberá realizar este proceso al inicio de cada mes antes de enviar el Reporte de Cartera con su respectivo análisis.
2. El analista de cobranzas tras haber realizado depuración del reporte de cartera y haber gestionado los recaudos de aquellas cuentas que superen los 75 días de cartera vencida (Anexo 17) y no haber tenido respuesta de pago por parte del cliente y/o Bróker, deberá remitir el Aviso de Cancelación de póliza al bróker y/o cliente (Anexo 18) por dicha cuenta que se mantiene impaga con un plazo máximo de pago de 8 días
3. El Analista de Cobranzas realizará un seguimiento al bróker y/o cliente vía mail de las cuentas con aviso de cancelación durante los 8 días de plazo máximo establecido en el documento para regularizar la cartera. (Anexo 19)
4. Al no recibir respuesta o compromiso de pago por parte del cliente y/o bróker durante el plazo máximo establecido, el Analista de cobranzas gestionará la autorización al Jefe de Cobranzas para la cancelación de la póliza por falta de pago (Anexo 20), sea esta al 100% o desde la fecha que se estableció como plazo máximo para el pago de la prima, mediante un correo que incluya todas las gestiones realizadas para el cobro de la prima.
5. El Jefe de Cobranzas, luego de revisar toda la gestión realizada y sustentar la notificación a la línea de negocio, procede a autorizar la Cancelación de la Póliza (Anexo 21).
6. Para la notificación a las líneas de negocio se establecieron los siguientes convenios:
  - Consumo: La aprobación de la Jefatura de Cobranzas incluye una copia para la línea de negocio.

- Comercial: Se incluye a la línea de negocio desde cuando la cuenta comienza a tener problemas de cartera hasta que se define la cancelación por falta de pago.
7. Se excluye de este procedimiento:
    - Productos masivos
    - Referidas
    - Coaseguros y Reaseguros aceptados
    - Finanzas
  8. Una vez autorizada la Cancelación, el Analista de Cobranzas envía una orden de trabajo al SSC (Shared Service Center) para el proceso correspondiente de cancelación de la póliza, anexando de igual manera la Autorización del Jefe de Cobranzas e instrucciones sobre la emisión del anexo (Anexo 22).
  9. Una vez cancelada la póliza por SSC (Shared Service Center), se envía a Operaciones el detalle del endoso de cancelación emitido (Anexo 23) para el respectivo envío del anexo de cancelación al cliente y/o bróker, así como el archivo en la póliza correspondiente con los sustentos y aprobaciones.

## 10. ANEXOS

## Anexo 1: Factura de Bróker procesada con número de Autorización Técnica

**INSITE C.L.**

MATRIZ: portugal 757 y luxemburgo quito - ecuador  
 ESTABLECIMIENTO: portugal 757 y luxemburgo of 05 2do piso telfs : 3331-463 3331-438  
 pobox 17 21 1277 telefax: 3331-034  
 av. francisco de orellana edif. world trade center torre a 5to. piso of. 513 telfs.: 263 0150 fax: 263 0149 guayaquil - ecuador

Fecha:	Quito, 20-Ene-12	RUC / CI	1790475247001
Señor (es):	AIG Metropolitana Cia. Seguros y Reaseguros S.A.		
Dirección:	Brasil 293 y Antonio Granda Centeno, Edif. IACA		
Telf / Fax:	2466955/2924426 2924424		

R.U.C.: 1791316207001
<b>FACTURA</b> S001-001
Nº 0002517
AUT.: 1109533201 - 27/04/2011


CLIENTE	RAMO	POLIZA	FACTURA	PRIMA NETA	% COM	COMISION
CHILDREN INTERNATIONAL	AMC	50105	410373	2,407,00	12,50%	300,88
CHILDREN INTERNATIONAL	VCO	50105	410373	233,70	20,00%	46,74
ECUAQUIMICA	AMC	50072	410341	688,21	12,50%	86,03
ECUAQUIMICA	VCO	50072	410341	58,35	20,00%	11,67
HERVE FRUH / CLUB SUIZO	AMC	50076	407823	1,680,80	12,50%	210,11
HERVE FRUH / CLUB SUIZO	VCO	50076	407823	214,40	20,00%	42,88
INSITE C L	AMC	50078	404513	1,482,90	12,50%	185,36
INSITE C L	VCO	50078	404513	374,00	20,00%	74,80
INSITE Y/O ASEGURADOS	AMC	50078	408133	912,90	12,50%	114,11
INSITE Y/O ASEGURADOS	VCO	50078	408133	113,00	20,00%	22,60
<b>Subtotal</b> 2517						1.095,18
<b>IVA</b>						0,00
<b>Total</b>						1.095,18

AT 50037  
 T 677603  
 OP 333326

ELABORADO:	AUTORIZADO:	CONTABILIZADO:	 Recibí Conforme C.I.:
------------	-------------	----------------	---

PAEZ SALVADOR MARIELA VICTORIA GRAFICEM 1704955543001 AUT 2249 TELEFAX: 2625547, DESDE EL 2351 AL 2650 ORIGINAL ADQUIRIENTE COPIA EMISOR  
 VALIDO PARA SU EMISION HASTA 27 DE ABRIL DEL 2012

## Anexo 2: Formulario para devolución de primas.

		
Formulario No. _____		
<b>FORMULARIO PARA DEVOLUCION DE PRIMAS</b>		
FECHA DE SOLICITUD:	17 / 1 / 2012	SUCURSAL: Quito
	dia, mes, año	QUITO, GUAYAGUIL, CUENCA
NOTA DE CREDITO No.	CTA. PICH. 3018333104	POLIZA No. _____
		VIGENCIA: _____
<b>MOTIVO DE DEVOLUCION:</b>		
DEVOLUCION POR PAGO EN EXCESO, REALIZO ADEMAS DEL PAGO DOS TRANSFERENCIAS MAS POR \$ 51.53		
<b>FORMA DE PAGO (MARQUE CON UN "X")</b>		
COMPENSACION:	<input type="checkbox"/>	VALOR US\$ _____
		Valor de la póliza por anular
CHEQUE :	<input type="checkbox"/>	VALOR US\$ \$ 103.06
		Nombre del beneficiario
TRANSFERENCIA:	<input checked="" type="checkbox"/>	VALOR US\$ _____
		Número de cuenta corriente
SOLICITADO POR OPERACIONES:	PROFIT CENTER:	REVISADO POR COBRANZAS:
ADJUNTO CORREO DE BROKER	_____	_____
FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____

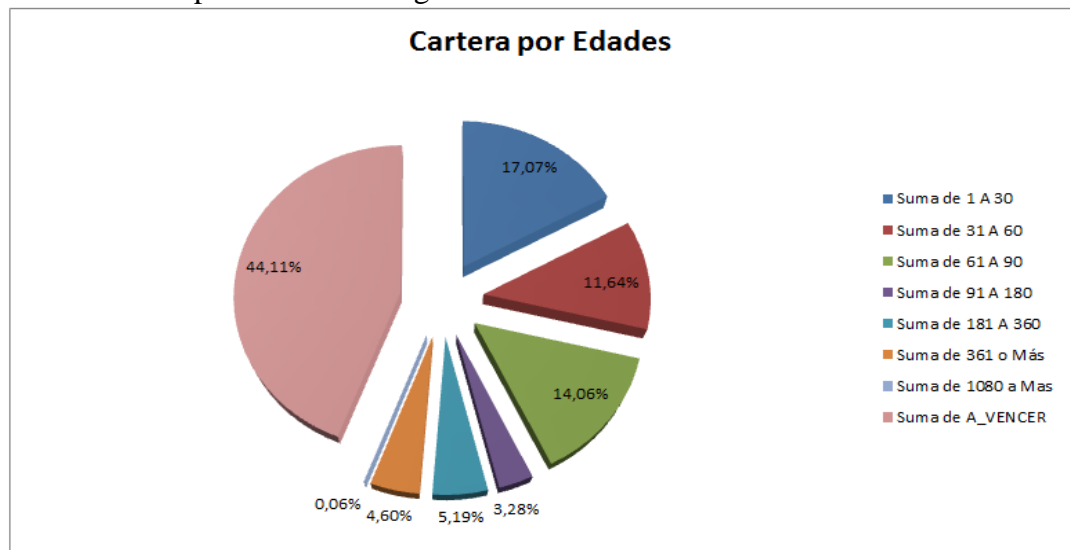
## Anexo 3: Artículo I Normativa Superintendencia de Compañías y seguros

**LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO****TITULO IX.- DE LOS ACTIVOS Y DE LOS LÍMITES DE CRÉDITO****CAPITULO I.- CASTIGO DE PRESTAMOS, DESCUENTOS Y OTRAS OBLIGACIONES POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS****SECCIÓN I.- DEL CASTIGO**

**ARTICULO 1.-** Las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, castigarán obligatoriamente el valor de todo préstamo, descuento o cualquier otra obligación cuyo deudor estuviera en mora tres (3) años, debiendo notificar a la Superintendencia, quien a su vez comunicará el particular al Servicio de Rentas Internas o quien ejerza esas competencias. (reformado con resolución No. JB-2012-2309 de 20 de septiembre del 2012)



## Anexo 4: Comparación De Antigüedad Pólizas Incobrables



## Anexo 5: Reporte Del Castigo De Cartera

NOMBRES_CLIENTE	LINEA DE NEGOCIO	VALOR DE CASTIGO
ASISTENCIA TOTAL RAUL COKA BARRIGA RKB CIA.LTDA.	SBS	(28,76)
ATLAS COMPANIA DE SEGUROS S.A.	PROPERTY	995,03
COLEGIO SAN GABRIEL DE QUITO	SBS	908,41
COMPAÑIA DE VIGILANCIA PENINSULAR COVIPEN CIA. LTDA.	A&H	(556,33)
HISPANA DE SEGUROS S.A.	PROPERTY	12.052,34
MEDIAVILLA ROMERO CHRISTIAN MIGUEL	A&H	56,50
RIO GUAYAS COMPAÑIA DE SEGUROS	FINANCIAL LINES	27,02
ROMERO AGUILAR NORELIS VIVIANA	A&H	(73,45)
SEGUROS CONDOR	FINANCIAL LINES	(967,68)
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>12.413,08</b>

Anexo 6: Formato de carta y reporte Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Quito, ..... del 2015

**Señor Abogado**  
**Juan Coello Beseke**  
**DIRECTOR REGIONAL DE SEGUROS**  
**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS**  
**Presente**

De mi consideración:

En cumplimiento a lo dispuesto por el Artículo Número 70 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria (2007) /Libro 1, Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero/Título 9 de los Activos y Límites de Crédito/Capítulo 1, Castigos de Préstamos / Sección 1 del Castigo / Artículo 2, solicitamos que se autorice el castigo de una operación ..... por un saldo de capital de US \$ ..... y una partida de cuentas por cobrar que ascienden a US \$ .....

Dicha operación a la fecha se encuentran con antigüedad de cartera mayor a 1095 días (3 años), y provisión del 100%.

Adjunto el anexo 1 con el detalle de cuentas y observación

Atentamente,

Alejandro Pedroza  
 Presidente Ejecutivo  
 AIG Metropolitana Cia. De Seguros y Reaseguros S.A.

Adj: lo indicado

## Anexo 7: Reporte Auxiliar Contable

CHEQUES PROTESTADOS		
CITIBANK GUAYAQUIL		
FECHA	CHEQUE	VALOR
14-Oct-2015	117	(500.00 )
23-Oct-2015	2937	(172.43 )
CITIBANK QUITO		
FECHA	CHEQUE	VALOR
5-Oct-2015	3816	(158.39 )
7-Oct-2015	5092	(1,451.84 )
13-Oct-2015	6561	(1,418.11 )
20-Oct-2015	853	(664.27 )
19-Oct-2015	4950	(2,273.05 )
29-Oct-2015	3888	(74,566.57 )

## Anexo 8: Reporte cheques protestados

FECHA DESDE: 01/09/2015				FECHA HASTA: 01/10/2015									
REC. MOV.	ASIENTO	RECIBO	DESCRIPCION	# O.P.	# CH	ECO.	EMISOR	OBSERVACIONES	ANALISIS	CLAVE CONCEPTO	DEBE	CREDITO	SALDO
CTA N°: 1202030001010001													
CHEQUES PROTESTADOS -UIO													
SALDO AL : 01/09/2015 63,685.27													
26/09/013	43	103844	POR RECIBO CHEQUE N: 322 CODIGO: 8 LIB: NAVAIA	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 322 CODIGO: 8 LIB: NAVARETTE MUÑOZ PRA			122.49	0.00	43,862.78
26/09/013	71	103841	POR RECIBO CHEQUE N: 3937 CODIGO: 14 LIB: MARIA	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 3937 CODIGO: 14 LIB: MARIA TAMAYOR OTT			148.47	0.00	43,951.43
26/09/013	47	103842	POR RECIBO CHEQUE N: 353 CODIGO: 3 LIB: LUY YI	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 353 CODIGO: 3 LIB: LUY YI			131.20	0.00	44,167.83
26/09/013	44	103840	POR RECIBO CHEQUE N: 7891 CODIGO: 14 LIB: BELL	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 7891 CODIGO: 14 LIB: BELLA PARRA			171.82	0.00	44,279.43
26/09/013	70	103839	POR RECIBO CHEQUE N: 2933 CODIGO: 23 LIB: SEC O	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 2933 CODIGO: 23 LIB: SECOT DEL ECUADOR			192.00	0.00	44,471.43
26/09/013	72	103844	POR RECIBO CHEQUE N: 2934 CODIGO: 23 LIB: SEC O	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 2934 CODIGO: 23 LIB: SECOT DEL ECUADOR			192.00	0.00	44,663.43
26/09/013	44	103841	POR RECIBO CHEQUE N: 2931 CODIGO: 14 LIB: SEC O	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 2931 CODIGO: 14 LIB: SECOT CIA LTDA			338.83	0.00	45,002.26
26/09/013	42	103841	POR RECIBO CHEQUE N: 1387 CODIGO: 18 LIB: CCM	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 1387 CODIGO: 18 LIB: CCM CONSTRUCTORA BECE			374.75	0.00	45,377.01
26/09/013	49	103837	POR RECIBO CHEQUE N: 281 CODIGO: 13 LIB: CENTI	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 281 CODIGO: 13 LIB: CENTRO COMERCIAL B			447.52	0.00	45,824.53
26/09/013	43	103847	POR RECIBO CHEQUE N: 395 CODIGO: 8 LIB: DELGA	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 395 CODIGO: 8 LIB: DELGADO SANTOS SEGU			433.00	0.00	46,257.53
26/09/013	48	103833	POR RECIBO CHEQUE N: 10193 CODIGO: 13 LIB: EQ	0	0	0	0	POR RECHAZO CHEQUE N: 10193 CODIGO: 13 LIB: EQUIVIDA COMPA			3,122.89	0.00	49,380.42
26/09/013	2938	104024	443277 - VIVERO VITEL TIAN FRANCISCO / RECIBO A	0	0	0	0	RECIBO CHEQUE PROTESTADO			0.00	800.00	48,080.44
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	122.49	48,156.08
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	148.47	48,304.55
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	192.00	48,496.55
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	192.00	48,688.55
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	374.75	49,063.30
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	447.52	49,510.82
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	433.00	49,943.82
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	3,122.89	53,066.71
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	800.00	53,866.71
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	122.49	54,089.20
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	148.47	54,237.67
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	192.00	54,429.67
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	192.00	54,621.67
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	374.75	54,996.42
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	447.52	55,443.94
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	433.00	55,876.94
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	3,122.89	59,009.83
30/09/013	289	0	AJ CONCIL BANC SEP13	0	0	0	0	AJ CONCIL BANC SEP13			0.00	800.00	59,809.83
SALDO FINAL AL:											01/10/2015	68,891.76	

## Anexo 9: Registro Excel de cheques protestados

CHEQUES PROTESTADOS							
CIUDAD	FECHA	CLIENTE	CHEQUE	VALOR	BANCO	MOTIVO RECHAZO	OBSERVACIONES
UIO	24/07/2015	DEPARTAMENTOS MULTICENTRO	4645	509.68	PRODUBANCO	FALTA FIRMA CONJUNTA	enviado broker-seguimiento 15-10-15
UIO	27/07/2015	OIL SERVICES & SOLUTIONS S.A. OILSERV	2453	334.17	PICHINCHA		
	27/07/2015		223	528.59			
UIO	24/09/2015	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO	45	3,436.77	BANCODESARROLLO	FALTA FIRMA DEL GIRADOR	MAIL BROKER 04-11-15
		PENDIENTE FISICO	1704	231.63			
UIO	05/10/2015	MANOSALVAS GORDILLO ANA MARGARITA	3816	158.39	BOLIVARIANO	MAL GIRADO	MAIL BROKER 04-11-15
UIO	07/10/2015	IZQUIERDO BETANCOURT PEDRO JOSE	5092	1,451.84	PRODUBANCO	MAL GIRADO	mail broker 09-11-15
UIO	13/10/2015	SIPASA SISTEMAS DEL PACIFICO SA	6561	1,418.11	PACIFICO	FECHA DEFICIENTE	ingreso a caja el recuperó 05-11-15
UIO	19/10/2015	GALLEGOS FRANCO MIGUEL ANGEL	4950	2,273.05	INTERNACIONAL	FIRMA NO REGISTRADA	MAIL BROKER 04-11-15
UIO	20/10/2015	EDIFICIO VITRA	853	664.27	INTERNACIONAL	FIRMA NO REGISTRADA	MAIL BROKER 04-11-15
UIO	29/10/2015	CENTRO COMERCIAL LOS CHILLOS S.A.	3888	74,566.57	PRODUBANCO	FALTA FIRMA CONJUNTA	MAIL BROKER 04-11-15
cuadre al 31-10-2015				115,887.94			

## Anexo 10: Formato del archivo de cheques protestados

CIUDAD	FECHA	CLIENTE	CHEQUE	VALOR	BANCO	MOTIVO RECHAZO	BROKER	OBSERVACION
--------	-------	---------	--------	-------	-------	----------------	--------	-------------

## Anexo 11: Cheque protestado con el débito bancario Anexo

CITIBANK N. A.

D E B I T O

QUITO, 6 de NOVIEMBRE de 2015

0-600025-000  
AIG METROPOLITANA  
1790475247001  
AV. BRASIL 293 EDIF. TACA  
QUITO ECUADOR

LE DEBITAMOS DE SU CUENTA EL SIGUIENTE CHEQUE N. 7460  
PICHINCHA-CUENTA CERRADA

VALOR: 900.96 US DOLLAR

AIG Metropolitano  
11 NOV 2015  
**Erick Cordova**  
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

**BANCO PICHINCHA C.A.**  
CHEQUE PAGADERO EN CUALQUIERA DE NUESTRAS OFICINAS  
05775  
10-028 CUENTA N° 31262142-04  
390 CHEQUE N° 007460  
6247  
PÁGUESE A LA ORDEN DE AIG Metropolitano Cia de Seguros y Reaseguros S.A. US.\$ 900.96  
LA SUMA DE Noventa y seis 96/100 US. DÓLARES  
Guayaquil, 2015 Octubre 28  
CIUDAD Y FECHA  
SEGINTER S.A.  
AG. AV. DE LAS AMERICAS  
05/1998  
\$420J20 NO HAYAR LA ZONA INTERIOR CON RASGOS CALAFATEOS NI SELLOS  
PRIMA

007460 10028390 3126214204 05 6247

## Anexo 12: Transacción (recibo de caja)

Consulta de Transacciones

Transacción: **1050167** Nro. de Preliquidación:  Nro. de Recibo: **76787** Fecha: **04/11/2015**

Beneficiario: **335550 - SEGURIDAD INTEGRAL C.LTDA SEGINTER**

Descripción: **RO.5807 PAGO F/251495 POL.50218 APG VEB / BROKER Z.BARAHONA**

Observación:

**Nro. de Asiento 49534 - Fecha 04/11/2015 - Cod. de Caja 2 - Usuario: CVASCONCZ**

Cod. Cta. Contable	Descripción	Debe	Haber
1102010001010102	CAJA-LOCAL-GENER.-CAJA GENERAL-GY	900.96	
2590050701010002	REMESAS A IMPUTAR COBRANZAS-GYE		900.96

**Nro. de Asiento de Imputación 49905 - Fecha 04/11/2015 - Cod. de Caja 2 - Usuario: EDBARACA**

Cod. Cta. Contable	Descripción	Debe	Haber
2590050701010002	REMESAS A IMPUTAR COBRANZAS-GYE	900.96	
2590050601010002	COBRANZAS A DISTRIBUIR-GYE		900.96

Detallado Resumen Reaseguro Cobranzas Agente **Valores** Anular Salir

## Anexo 13: Guía de cobro

Sucursal	Fecha	Gestor	Agente	Observación	Tipo_gestio n	Recaudador	Valor	Forma_pag o	Factura	Dir. Cobro
QUITO	16/02/2016 14:48	GARCAS	DIRECTO	761318-MALDONADO ARTEAGA GALO FATECIO DE 9 A 10 TELFFONO 3918431	RECAUDO	BERTULFO GOMEZ	1332.95	VOUCHER	2832324	CALLE AVIGIRAS 131-140 Y LOS GUAYACANES - ATRAS DE LA EMBAJADA AMERICANA
QUITO	16/02/2016 14:50	GARCAS	DIRECTO	260946-MOVITHION A LAS 11:30	RECAUDO	BERTULFO GOMEZ	3999.8	VOUCHER	2894942	AV 6 DE DICIEMBRE Y JULIO MORENO / DENTRO DEL CC MESAMARI / LOCAL #4
QUITO	16/02/2016 14:55	GARCAS	DIRECTO	753920-MALDONADO ARTEAGA DAVID SEBASTIAN DE 9 A 1 TELFFONO 399501825 EN CASO DE QUE EL CLIENTE NO ESTE COMUNICARSE AL 9952771533 CON	RECAUDO	BERTULFO GOMEZ	517.37	VOUCHER	2418650	AV 6 DE DICIEMBRE Y JULIO MORENO / DENTRO DEL CC MESAMARI / LOCAL #4
QUITO	16/02/2016 16:57	KATARIAS	ACOSALISTA O S.A. AGENCIA ASESORIA PRODUCTO RA DE	647489 - VIERA SALAZAR HENRY JONATHAN HORARIO 12H00	RECAUDO	BERTULFO GOMEZ	1221.21	VOUCHER	2527126	AV. AMAZONAS Y CORDERO ED. MOLINI PISO 11, SALON MINISTERIAL

753920-MALDONADO ARTEAGA GALO (CHEQUE)

## Anexo 14: Recibos oficiales

RECIBO OFICIAL N° 007976  
NINGUN OTRO RECIBO SERA VALIDO

FECHA 19 - FEBRERO 2016 CODIGO 04A683

NOMBRE DEL CLIENTE DANIEL CORDOVA

LA SUMA DE CUATRO CIENTOS CINCUENTA Y CUATRO 05/100

FACTURA DEPARTAMENTO DE TESORERIA

PAGO CUOTA 0,23 PLAN 19553

CHEQUE ☒ N° 1023 INTERNACIONAL

VOUCHER ☐ N°

EFFECTIVO ☐ \$

DEPOSITO Metropolitana

COBRADOR Bertulfo Gomez

IMPRESO POR FESCA PT103, 000019 / 2011/02/19

CLIENTE CAJA COBRANZAS



## Anexo 15: Reporte de recibos oficiales

RECIBOS ENERO - FEBRERO 2016							
SURSAL	MES	FECHA	NO.RECIBO	VALOR	ASEGURADO	FORMA DE PAGO	RECAUDADOR
QUITO	ENERO	05/01/2016	6451	900,23	MARIANA BARBERA GONZALEZ	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	05/01/2016	6452	1041,19	LUIS F. AVILA LEON	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	05/01/2016	6453	1016,65	PATRICIO G. AVILA LEON	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	05/01/2016	6454	1606,2	LUIS LOPEZ	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	05/01/2016	6455	28,76	ICESA	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	05/01/2016	6456	876,43	HOTELSALUD	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	06/01/2016	6459	4404,23	ADMINELI	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	06/01/2016	6460	1121,59	MARCO GAVILANES	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	06/01/2016	6461	122,8	GEOVANNY QUEZADA	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	06/01/2016	6462	928,41	ANGEL EGAS	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	06/01/2016	6463	969,4	ERIKA CARTAGENA	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	07/01/2016	6464	52,54	CESAR ALBUJA	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	07/01/2016	6465	108,31	YOMAR RIOFRIO	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	07/01/2016	6466	1187,65	EDIF.TORRES DE WIMPER	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	07/01/2016	6467	146	EDIF.ISOLA	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	07/01/2016	6468	146	EDIF.ISOLA	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	07/01/2016	6469	104,81	DR.XAVIER RUIZ CASTILLO	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	07/01/2016	6470	2271,67	AFESE	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	07/01/2016	6471	278,72	AFESE	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	08/01/2016	6472	602,33	PEC PROJECT ENGINEERING	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	08/01/2016	6473	1830,79	PEC PROJECT ENGINEERING	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	08/01/2016	6474	433,25	PEC PROJECT ENGINEERING	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	08/01/2016	6475	546,91	EDIF.COLINA PARK	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	08/01/2016	6476	556,91	EDIF.COLINA PARK	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	08/01/2016	6477	1360,77	BYRON PINTO	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	08/01/2016	6478	675,79	CARDIVALLE ( HOSP. DE LOS VALLES)	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	08/01/2016	6479	321,17	IMAVALLE ( HOSP.DE LOS VALLES)	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	08/01/2016	6480	3691,25	PROVIGILANCE	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	11/01/2016	6481	648,09	FAUSTO BUSTAMANTE	VOUCHER	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	11/01/2016	6482	1011,66	EDIF.VISTALESTE	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	11/01/2016	6483	6778,4	PUCE	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	11/01/2016	6484	15479,53	PUCE	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ
QUITO	ENERO	11/01/2016	6485	1238,97	EDIF.SENIOR SUITES	CHEQUE	BERTULFO GOMEZ

## Anexo 16: Recibo de caja

**Metropolitana**  
C.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

RUC 1700475247001

CASAMATEZ QUITO - ECUADOR  
AV. BRAS. 201 Y AV. FLORENCIA COTACACHI 1900  
TEL: (052-3) 346-066 FAX: (052-3) 351-403

QUINACOLA - ECUADOR  
AV. H. ALVARADO (COP. TORRES DEL NORTE - TORRE A)  
TEL: (052-4) 267-776 FAX: (052-4) 267-776

CIENCA - ECUADOR  
AV. DE LAS AMERICAS 987 Y AV. VENEZUELA (COP. SANTA ROSA)  
TEL: (052-5) 840-888 FAX: (052-5) 840-337

**RECIBO DE CAJA**

No. RECIBO: 217140 VALOR: 578.82  
FECHA: 24/02/2016 HORA: 11:26

RECIBIMOS DE : JIMENEZ DAVILA CRISTINA ELIZABETH  
LA CANTIDAD DE : QUINIENTOS SETENTA Y OCHO CON 82/100

EN CONCEPTO DE : PAGO DE DEDUCIBLE CASO 121040169 (MARTIN PROAÑO)

**DETALLE DEL PAGO**

TC 4.34900302070302 V.1022500 NRO:5738 PL:1

EFFECTIVO : 0.00  
CHEQUE : 0.00  
TARJETA : 578.82  
CERT. DEP. : 0.00  
OTROS : 0.00

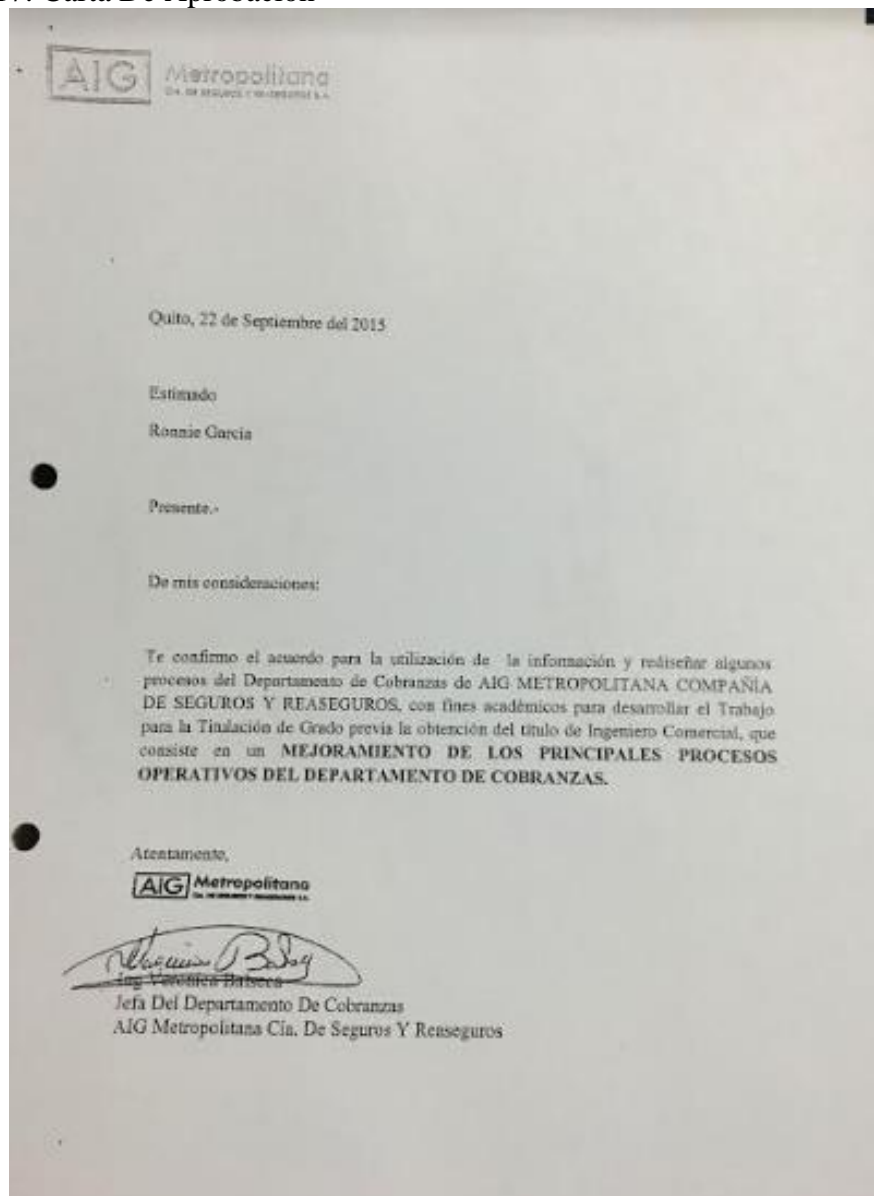
**IMPORTANTE**

SOLO EL ORIGINAL DE ESTE DOCUMENTO CANCELADO Y FIRMADO POR AIG METROPOLITANA COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. CERTIFICA EL PAGO DE LOS VALORES SEÑALADOS.  
SI EL PAGO SE REALIZA EN CHEQUE, ESTE DEBERA SER GIRADO A NOMBRE DE LA COMPAÑIA.  
SI EL MISMO NO SE PUDIERA HACER EFECTIVO POR CUALQUIER CAUSA, ESTE RECIBO QUEDA SIN VALOR.

AIG METROPOLITANA  
C.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS  
24 FEB 2016  
Erick Cordova  
DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN  
CAJERO

TRAN. 1085067 COPIA PARA CONTABILIDAD

## Anexo 17: Carta De Aprobación



## Anexo 18: Carta De Aprobación

Quito, 22 de Septiembre del 2015

Señora Ingeniera

Verónica Balseca

**AIG METROPOLITANA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS**

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, **RONNIE STEVE GARCÍA VALLADARES**, portador de la C.C.N° 1718161597, estudiante de 9no. semestre de la Carrera de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por medio del presente, solicito a AIG METROPOLITANA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS, me permita rediseñar información creada por el departamento de cobranzas con fines académicos para desarrollar mi trabajo de Titulación de Grado previa la obtención de mi título de Ingeniero Comercial, que consiste en un **MEJORAMIENTO DE LOS PRINCIPALES PROCESOS OPERATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**, con lo que se logrará optimizar los mismos.

Seguro de que mi pedido, será atendido favorablemente, me suscribo de Ud.

Atentamente,



Ronnie García Valladares

#1718161597